الفقه

آية الله العظمى
السيد محمد الحسيني الشيرازي
دام ظله

كتاب الإدارة

دار العلوم
بيروت - لبنان

الشيرازي
الفقه
١٠٤
الإدارة
دار العلوم

الفقه

الجزء الرابع بعد المئة

الفقه

موسوعة استدلالية في الفقه الإسلامي

آية الله العظمى
السيد محمد الحسيني الشيرازي
"دام ظله"

كتاب الإدارة

دار العلوم
للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع

الطبعة الأولى

١٤١٠هـ - ١٩٨٩م

دار العلوم
للتحقيق والطباعة
والنشر والتوزيع

العنوان: حارة حريك - بئر العبد - مقابل البنك اللبناني الفرنسي
ص.ب ٦٠٨٠ شوران تلفون: ٨٢١٢٧٤ بيروت - لبنان

الجزء الثاني

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيمِ

الحمدُ للهِ ربِّ العالمين والصلاةُ والسّلامُ على أشرفِ خلقِهِ سيّدِنا محمّدٍ وعلى آلهِ الطيّبين الطّاهرين، واللعنةُ الدّائمةُ على أعدائِهم إلى قيامِ يومِ الدّين.

(**مسألة**) القيادة على أنواع ثمانية : القيادة الشخصية ، وغير الشخصية ، والمتسلطة ، والإستشارية ، والأبوية ، والجافة ، والرسمية ، وغير الرسمية ، وكل قسم من القيادة لها ميزاتها مما نتعرض لها في الجملة، وقد جعل الله سبحانه في كل من الإنسان والحيوان طبيعتين متخالفتين : طبيعة القيادة ، وطبيعة التبعية ، فبعض الناس يولدون بطبيعة القيادة كما أن بعضهم يولدون بطبيعة التبعية ، وكذلك في الحيوان ولذا نرى في الأطفال منذ الصغر أن بعضهم يقوم بإدارة دفة القيادة حتى في اللعب وبعضهم ينتظر من يقوده وكذلك في كثيراً ما يكونان من أبوين ويربيان في بيئة واحدة ، وإذا انضم ذلك إلى الأمرين الآخرين اللذين عجز العلم عن دركهما كما عجز عن درك ما ذكرها من طبيعة القيادة والمقودية كانت أمور ثلاثة في هذا البعد :

أحدهما : وصول كل إنسان وحيوان بل وشجر إلى حد طبيعي لا يتجاوزه في الحجم ، فأي جهاز يخلق في الجسم منذ الولادة يمنعه عن النمو أكثر فأكثر حتى يكون العصفور بقدر الحمام والحمام بقدر الديك والديك بقدر النعامة والنعامة بقدر الفرس والفرس بقدر ا عير إلى غير ذلك ، وهكذا بالنسبة إلى الإنسان ، مع أنه ينمو في ابتداء ولادته نمواً سريعاً كما هو المشاهد ، كذلك بالنسبة إلى الأشجار ، قال سبحانه : ﴿ **الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى** ﴾ .

والثاني : جعل التوازن التقريبي بين الذكر والأنثى في الإنسان والحيوان ، بل في الأشجار في كل جيل طول الخط ، فلا يمكن حتى في جيل واحد أن ينقطع الذكر ، بأن تلد كل امرأة أنثى أوينعكس الأمر فتلد كل امرأة ذكراً ، وعلى أي حال فالإدارة نوع من القيادة ، بل يمكن أن

يقـال : أنهما متساويـان من الكليات الأربـع المنطقيـة ، وأن كان يسمى قائداً باعتبار ومديراً باعتبار آخر :

نعم أصل الطبيعة لا ينافي الإحتيـاج إلى التعليم والتربيـة والصقل والممارسة حتى تظهر الكفاية المخزونة ظهـوراً كامـلاً ، حالهـا حال سـائر الملكـات والصفات ، وأنـه لأمر طبيعي أن يقـوم البعض بـالقيـادة بينـما يرضى الآخرون بأن يكونوا تابعين ، وفي الواقع أن معظم الناس يريدون أن يكونوا مقادين ، فهم يريدون شخصاً ما ليريهم الـطريق ويحددلهم ما ينبغي عمله ويساعدهم عـلى القيام بـالأعمال التي ينبغي القيـام بها فـإن الكثرة الكثيرة من الناس إنما يقتنعون من الحياة بالمأكل والمشرب والمسكن والمنكـح والمـركب ومـا أشبـه ذلـك ، ولا يستعـدون لأن يكـونـوا قـادة والكثـيرون يتبعون القـائد الـذي أبرز نفســه لفـترة مـا حتى يثبت نفســه ووجــوده ، أو يفشـل ، فــإذا أثبت نفســه ووجــوده تبعــه الكثــيرون الآخرون ، وإذا فشل انفضوا من حوله حتى الذين هم التفـوا حولـه في اليوم الأول ، واللازم أن تكون هناك قوة نشطة في كل جماعة عمل فـإن الأشخاص يجدون أن تجاربهم اليوميـة تتكون من الكثير من العلاقـات الإنسانية في المجتمع ، وكل واحدة منها تحتـاج إلى قيادة وفي بعض هـذه العلاقات سيقوم بعض الأفراد لتحمل القيادة ، بينـما في علاقـات أخرى للجماعة سيظهر أفراداً آخرين كقـادة ، ولذا نشـاهد أن في المجتمـع قادة متعددون ، قادة في الإقتصاد ، وقادة في السياسة ، وقـادة في الإجتماع ، وقـادة في التربيـة وغير ذلـك ، ولكي تنجـح أي منـظمـة يجب أن تـزود أفرادها بالرغبة في التقدم والنجـاح وتحقيق النتائـج والإستعداد للتعـاون حتى يظهر من بينهم الأفراد الذين هم صالحون صلاحاً كاملاً أو صلاحاً

متوسطاً أو صلاحاً في المستوى الأنزل ولذا نرى في الدعاء : (إجعلني من أفضل عبيدك نصيباً عندك وأقربهم منزلة منك وأخصهم زلفة لديك) .

وإذا فشل الذين أبرزوا أنفسهم كقادة في تقديم القيادة الضرورية والقيام بشؤون الإدارة فإن أعضاء المؤسسة كأعضاء المجتمع يبحثون عن القادة لإرشادهم ومساعدتهم وحفزهم ولذا يلزم أن تظهر القيادة في المنظمة بنفسها الحاجة إلى نفسها حتى لا ينفض الناس من حولها ، وعلى أي حال ، فإن القيادة لا يمكن أن تزدهر في فراغ وإنما تزدهر القيادة في المعتركات والأزمات والمشكلات ومن المثل المعروف : (إن الأمم تظهر قادتها بأنفسها) وحيث أن تنمية التعاون الإجتماعي يحتاج إلى معيار فقد وضع جمع من العلماء معيار القيادة الصحيحة حتى يتبع كل قائد هذا المعيار ، ولا يحتاج إلى أن تمحكه التجارب كالطب الذي وضع له كتب حتى لا يحتاج كل إنسان إلى أن يعيد التجارب بعمر لا يكفي مثل ذلك .

والعوامل التي تساهم في القيادة الناجحة تنطوي على تقديم أهداف محدودة وواضحة خطة سليمة كاملة ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب ، وإذا ظهر الخلاف فاللازم التغيير فوراً فإن الشخصية ليست بالذي لا يخطأ في غير المعصومين عليهم الصلاة والسلام وإنما الشخصية هي التي إذا أخطأت أصلحت الخطأ ومن هنا جرى المثال المعروف : (الإعتراف بالخطأ فضيلة) .

وعلى أي حال ، فالقيادة الشخصية هي التي تزاول القيادة عن

طريق الإتصال الشخصي بالآخرين التوجيه لهم ويحفزهم بالكلام وما أشبه ذلك وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز الفاعلية الكثيرة بالإضافة إلى بساطتها أما القيادة غير الشخصية ،فهي اصطلاح يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تزاول خلال مرؤوس القائد وعن طريق وسائل غير الشخصية مثل الخطط والأوامر وما أشبه ذلك ، وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً في كل قيادة أخذاً من رئيس الحكومة إلى القيادة في أصغر منظمة ، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافية أو السياسية أو الإجتماعية أو العسكرية أو غيرها ، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً موجباً للنتائج المطلوبة بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما .

أما القسم الثالث : فهي القيادة المتسلطة المستبدة ، والتي يعبر عنها بالدكتاتورية وهي تقوم بكل الأعمال بنفسه وتزعم أنها تعرف كل شيء وأما رأيها هي الأصوب فتوزع الأوامر وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي تقوم بتنفيذ العمل بالإضافة إلى أنه دكتاتور بالنسبة إلى أقرانه أيضاً وغالباً يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ؟ وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة ، كما أنها إذا كانت في الحكومة بذلت الحكومة إلى دكتاتورية بوليسية ظاهراً وباطناً ، وهذه هي شأن الفراعنة دائماً بخلاف شأن الأنبياء عليهم الصلاة والسلام والأئمة وأتباعهم .

حيث أن الأولى ترى في نفسها الكفاءة بينما هي غير كفؤاً ما

القيادة الثانية ، فإنها مع كفاءتها الذاتية وبالإتصال بالوحي في الأنبياء عليهم الصلاة والسلام والعصمة في الأئمة عليهم السلام يستشير فشعار القيادة النبوية (أمرهم شورى بينهم) و (شاورهم في الأمر) .

وقيادة الدكتاتوريين أما الفراعنة فطالعهم : أن فرعون علا في الأرض وجعل أهلها شيعاً يستضعف طائفة منهم يذبح أبناءهم ويستحي نساءهم) .

كما أن في آية أخرى قال سبحانه حول فرعون ﴿ **قال فرعون ما أريكم ما أرى وما أهديكم سبيل الرشاد** ﴾ حيث كان يظن أنه يعلم كل شيء ويفهم كل شيء ، وإن قيادته أفضل من غيره ، لكن يجب أن يعرف أن هناك فرقاً بين العقيدة والعلم ، فإن كثيراً من المنحرفين ومنهم القيادة يعلمون الواقع لكنهم يعقدون قلوبهم على خلاف الواقع مما يظهر أثر العقيدة على جوارحهم ، قال سبحانه : ﴿ **يعرفونه كما يعرفون أبنائهم** ﴾ .

وقال تعالى في آية أخرى : ﴿ وجحدوا بها واستيقنتها أنفسهم ﴾ .

أما القسم الرابع من القيادة فهي القيادة الإستشارية (الديمقراطية) وهذه القيادة تستفيد من المرؤوسين ومن الزملاء وتتشاور معهم وتأخذ بآرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين ، والقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ، ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ، وتهتم هذه القيادة بمصالح الجماعة وتعمل على أشياعها بخلاف القيادة الدكتاتورية التي لا ترى إلا نفسيهما ،

فالإستشارية ضد الدكتاتورية بخط مستقيم إنها تهتم للحصول على أفضل النتائج ، لكن من الواضح أن القيادة الإستشارية ليس معناها الإستشارة من كل من هبّ ودب ،وإنما من الأعضاء الذين هم أهل لذلك مما اصطلح عليه في الفقه الإسلامي (أهل الحل والعقد) وهذه المسألة غير مسألة الأصوات حيث لله الحق فيها وحتى للأطفال بسبب أوليائهم .

والقيادة الخامسة هي القيادة الأبوية والتي تكون بمنزلة الأب بالنسبة إلى العائلة ، فتهتم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين ، وجعلهم بمنزلة أبنائه وهم يشعرون بهذا الشعور فيجعلونه أباً وفي الحديث عن النبي صلى الله عليه وآله وسلم : (أنا وعلي أبوا هذه الأمة) وقبل ذلك قال في القرآن الحكيم بالنسبة إلى إبراهيم عليه الصلاة والسلام : ﴿ **ملة أبيكم إبراهيم** ﴾ وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب هادفاً إلى الحماية والإرشاد ، وفي الغالب ينجح هذا النوع عند ممارسته ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبوية للقائد حاله حال الأب في البيت ، وحيث أنه يصبح أباً ما دام يعتني بماديات عائلته ومعنوياتهم فإذا انقطع عن ذلك انقطع هو عن الأبوية وينقطعون هم عنه .

وفي قبال هذه القيادة في القسم السادس ، والتي نعبر عنها بالقيادة الجافة ، وهي القيادة التي لا نصيب لها من العطف ، ومثل هذه القيادة يكون دائماً مفروضة ، فإن الناس يريدون إلى جانب العقل العطف لأنهم خلقوا من عقل وعاطفة ، فالقائد إذا لم يعامل أتباعه بكلا الأمرين

العقل والعاطفة كان قائداً فاشلاً ، كما أنه أن وضع العقل مكان العاطفة أو وضع العاطفة مكان العقل كان قائداً فاشلاً أيضاً ، وحتى إذا لم يكن القائد عاطفياً من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفية في موقع العاطفة وإلا انفض الناس من حوله ، ولذا قال سبحانه ﴿ **ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك** ﴾ فإن غلظة القلب عبارة عن الأعماق والفظاظة عبارة عن المظهر ، ومن الواضح أن الإنسان إذا كان متصفاً بأحدهما دون الآخر يبقى وقتاً ما قيادته ، لكن مثل هذه القيادة لا تبقى مستمرة ، فإن التصنع بظاهر العطف مع غلظة القلب لا يمر زمان إلا ويظهر وكذلك حال العكس .

أما السابع وهي القيادة الرسمية ، فهي التي تكون حسب نوع من العمل المفوض إليه إجتماعياً ، كرؤساء القوى الثلاث في الحكومات وهي التنفيذية والتأطيرية والقضائية أو ما أشبه ذلك ، وهذه القيادة لا تكون إلا حسب الإقتضاء الإجتماعي ، وحتى قيادة مرجع التقليد تسمى في هذا الإصطلاح بالقيادة الرسمية بمعنى أن الأمة تفوض إليه القيادة بعد انطباق شرائط الشريعة عليه .

أما القيادة غير الرسمية ، وهو القسم الثامن ، ويقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلاً بواسطة جماعات التنظيم ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط ، وهذه الجماعات أنواع وأشكال متعددة ، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وأخرين أثناء العمل ، وفي المنزل أو في النادي أو في الدولة أو في المنشئة أو في غيرها ، ومن الغالب أن تكون نفس الجماعة قادة مختلفين للأغراض المختلفة أما حسب الإجتهادات وأما حسب المصالح ، وقد تقدم الفرق بين الأمرين ، وهذا

النوع من القيادة مهم جداً وينبغي أخذه في الإعتبار وبالرغم من أن القيادة الإجتماعية كقيادات الدول والمنشآت والفئات الدينية وما إلى ذلك تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً إلا أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين يطلق عليهم بالقادة غير الرسميين ، وربما يطلق عليهم بالرموز كما يطلق عليهم أيضاً أهل الحل والعقد والنفوذ الفعلي ، والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسمية على النتائج الإدارية يبدو ضخماً وكثيراً ما يقع القائد والمدير في تناقض بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية ، كما أنه يقع في تناقض بين اقطاب القادة غير الرسمية ، لأن كلاً يجر النار إلى قرصه ، سواء عن عقيدة أو عن غرض .

ثم أن للقيادة والإدارة في بحثنا مؤهلات إذا توفرت في القائد والمدير سببت له قيادة ناجحة وإلا كان بقدر نقصانها الإدارة ضعيفة ، فإن الإدارة تستلزم الطاقة والمقدرة على القيادة ومؤهلات القيادة التي تبدو أهم من غيرها أمور :

الأول : الطاقة الجسمانية ، بأن يكون جسمه مقاوماً للقيادة بقدر ما تحتاج القيادة إليها ، إذ بعض القيادات لا تحتاج إلى الجسم وبعض القيادات تحتاج إلى الجسم لاحتياجها إلى الحركة والإستمرار وما أشبه .

والثاني : الطاقة العقلية ، بأن يتمكن القائد بعقله من إدارة الأمور ، ومن الواضح أن الطاقة الجسمانية والعقلانية إذا لم تتوفر في القائد لا يتمكن من مزاولة مهنته ، والتي تحتاج إليها العديد ، من النشاطات ، ولذا نشاهد أن كثيراً من القادة خصوصاً القادة الذين

هم يشقون الطريق إلى الأمام يحتاجون إلى العمل ساعات طويلة ، وفي أوقات غير منتظمة تحت ظروف ليست سهلة ويسهرون ويتعبون أنفسهم .

الثالث : الدافع الشخصي ، فإنه يجب أن تأتي الرغبة في القيادة من داخل الشخص ، وفي الروايات يمثل هذا الصدد قالوا عليهم الصلاة والسلام : (أن يكون له وازع من نفسه ، فإن القوى الخارجية سواء كانت جسمية أو عقلية وإن كانت تشجع للتقدم كما أن الأجواء تشجع على العمل ، لكن العنصر المهم الذي يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصي النابع من نفسه ، ويتضح هذا من مثابرته على العمل واستعداده لأن يسهر ويتعب ساعات طويلة مستمرة وحماسه الشديد وأخذه بموازين التقدم .

الرابع : المهارة في الإتصال ، فإنه يوجب أن يتهيء القائد لأن يتكلم ويكتب بوضوح ويتمكن من تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم ما بها من نقاط وإسقاط الهامشيات والأخذ بالجوهر ، ويستخدم القائد الإتصال بمهارة . لأغراض مختلفة من الإقناع والتشجيع والتحضير والتوجيه ، بالإضافة إلى نقل المعلومات وتلقي المعلومات وهو يتعرف على الجماعة وحاجاتها عن طريق وسائل الإتصال ، لأن القائد قد لا يكون عضواً في الجماعة ، وقد لا يكون في البلد الذي فيه الجماعة إلى غير ذلك ، فاللازم أن يعرف كيف يتصل ، كما أن اللازم أن يعرف كيف ينقطع فيما إذا رأى العضو غير نافع أو ضاراً .

الخامس : المهارة الإجتماعية ، فإنه يلزم على القاعد أن يتفهم

المرؤوسين ويعرف نواحي القوة والضعف فيهم ، سواء كانت قوة جسمانية أو عقلية أو عاطفية ، أو ملكات فاضلة كالشجاعة والأقدام والسماحة إلى غير ذلك ، أو كانت أضدادها ، واللازم أن يتمتع القائد بالقدرة على العمل مع الناس والتصرف معهم بالطريقة التي تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم ، وإن يبقى على الصداقات ويجعل الأعداء أصدقاء حتى يتعاون الأشخاص معه باختيارهم ، نظراً لأنه استعداد دائم مساعدتهم والإستماع لوجهة نظرهم ، والأخذ بآراء أكثريتهم ، كما أنه يقف منهم موقف الصديق الذي يتمنى نجاحهم ويسعى لأجل تقدمهم .

السادس : الإستقامة ، فإن اللازم على القائد الصحيح القيادة أن يكون عادة متحرراً إلى حد كبير من التحيز إلى هذه الفئة أو هذه الفئة أو إلى هذا الشيء أو هذا الشيء ، وفي القرآن الحكيم : ﴿ **ولا يجر منكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوى** ﴾ ويكون بعيداً عن الإنفعال والغضب والعاطفة وتكون أعماله ملونة بالإستقرار والثبات والإستمرار ، فيحترم ويعرف مقام مسؤوليته ويكون متفهماً عند تعامله مع مرؤوسيه، وبالإضافة إلى ذلك فهو يثق في نفسه ويعتقد في مقدرته على مقابلة معظم المواقف بنجاح .

السابع : يجب على القائد الديني أن يكون متوكلاً على الله مستعيناً به مرتبطاً إليه في الآية الكريمة : ﴿ **ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه أن الله بالغ أمره قد جعل الله لكل شيء قدراً** ﴾ كما أشرنا إلى ذلك فيما سبق .

الثامن : قوة علاقاته الإنسانية ، حيث أن جزءاً مهماً من عمل

القائد هو تنمية الناس ومختلف أبعادهم ، فعلى القائد أن يعرف الكثير عن الناس وعن علاقتهم ببعضهم البعض وعن مكاناتهم الإجتماعية وعواطفهم وميولهم ، وهو كقائد يجب أن يكون ملماً إلماماً جيداً بالسلوك الإنساني بصورة عامة ، يتسنى له معرفة شعور بعض الأفراد نحو نشاطات معينة أو نحو غيرهم من الأفراد وما هو رد فعلهم للمواقف المتنوعة ، فيعرف بماذا يصف الآخرون عمله وما لا يستطيعون القيام به ، وما يوافق هو أهم فينشطون وما لا يوافق هو أهم فيكسلون إلى غير ذلك .

التاسع : الموضوعية ، فإن القائد الفعال النشط الذي يتمكن أن يشق طريقه إلى الأمام يجب أن يتصف الموضوعية في علاقاته مع الآخرين ، بأن يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب التي تقف خلف التصرفات المختلفة ، وهذه الصفة هي التي تمكن القائد من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصاً موضوعياً على ضوئه يقوم بوضع الحلول الفعالة للأزمات ، كما أنه من خلال معرفته بالآخرين يعرف الضعف الإنساني وأنه أحياناً ينزلق الإنسان ، فالواجب أن لا يكون بحيث يأخذ المذنب بأول ذنبه وإنما يجب إصلاحه مهما تمكن ، فيحارب الجرم لا المجرم والرذيلة لا المتصف بها وإنما يحاول شلّ الجرم عن المجتمع وإبعاد الرذيلة عن الناس .

العاشر : أن يكون قادراً على أن يصبح معلماً ، فإن القائد الجيد هو المدرس الجيد ، فإن هناك فرقاً بين المقابلات الفردية التي يحتاج القائد إليها وبين القدرة على التدريس ومزاولته ، فإن التدريس يعتبر طريقة من أحسن الطرق ولتنمية الناس وإرشادهم وتشجيعهم وجعلهم على بينة من الأهداف المعينة وإضرار ما يرتكبون إذا كانت ضارة ،

والطرق الأحسن من طرقهم إذا كانت هنالك طرق أحسن من طرقهم التي يسلكونها ، ويكون مستخدماً لمهارته التعليمية عندما يوجه الأسئلة ويقدم الإقتراحات بدلاً من إصدار الأوامر ، وعند تصحيح الأخطاء وإعداد التابعين وشرح كيفية إنجاز الأعمال لهم في مجالات أعمالهم إلى غير ذلك مما يفعله المدرس الجيد بالنسبة إلى تلاميذه وبذلك يتمكن أن يهديهم سواء الصراط .

الحادي عشر : المقدرة الفنية في إدارته ، فإن القيادة تستلزم التمسك بمبادىء محددة مما يجب تفهمها وتتبعها لغرض تحقيق أكبر نجاح في مهمته ، فإن القدرة على التخطيط والتنظيم والتحليل والحصول على النصيحة واتخاذ القرارات والرقابة والفوز بالتعاون والتواضع في أخذ المشورة ، وعدم الغرور وما أشبه كل ذلك ، تستلزم قدرات هائلة ، والتي تكون الإمتياز الفني للقيادة .

الثاني عشر : القيام بحل المشكلات بنفسه ، فإن القائد الفعال هو الذي يكون كأحد مرؤوسيه ، سواء كان مديراً في شركة أو مدرسة أو مصنع ، أو رئيس دولة أو غير ذلك ، ولذا نرى في قيادة الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) أنه كان أقرب إلى المشكلات من أصحابه ويشاركهم في الأمور وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام) فيه (صلى الله عليه وآله وسلم) : (كان أقربنا إلى العدو) وفي متعدد من قصص الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) يبدو ذلك كقصته في كسره تلك الصخرة العظيمة التي ظهرت عند حفر الخندق ، ولم يتمكن عليها غيره ، وقصته في بناء المسجد حتى أن بعض الصحابة عجزوا عن البناء والرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) أخذ يعمل مع غيره من الصحابة

الذين كانوا يعملون ، فقال عمار في هذا الصدد معرضاً باولئك الصحابة الذين جلسوا عن العمل والرسول يعمل شعراً وهو :

(إذا جلسنا والرسول يعمل
فإن ذاك العمل المضلّل)

وقصته حيث أمر رجلاً أن يحمل حجراً ليعلم بها قبر عثمان بن مظعون الذي مات في زمن رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) فعجز الرجل عن الحمل فحسر الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) عن ذراعيه فوضعها عند رأس القبر ، وقال : اعلم بها قبر أخي وادفن إليه من مات من أهله (أهلي) .

وهكذا نشاهد في أعمال علي (عليه الصلاة والسلام) والتي منها قصة الصخرة التي ظهرت عند مسجد براثا قرب بغداد ، حيث لم يتمكن الأصحاب من قلعها فقلعها علي (عليه الصلاة والسلام) وظهرت عين شرب منها الجيش ، وقد قال ضرار لمعاوية في وصف علي (عليه الصلاة والسلام) : (كان فينا كأحدنا) .

الثالث عشر : تحمل المسؤولية ، فإن كثيراً من المواقف لا يقدم عليه الآخرون لخوفهم من الفشل ، فاللازم أن يكون القائد أن يكون شجاعاً يتحمل المسؤولية ويقدم في مثل هذه المواقع ، ويتحمل الفشل المحتمل .

الرابع عشر : السرعة في الرجوع إلى الحق إذا ظهر له خطأه، وان ما سار عليه لم يكن صحيحاً أو لم يكن على الوجه المطلوب أو كان غيره أفضل فالإعتراف بالخطأ قولاً وعملاً فضيلة .

الخامس عشر : البقاء على وتيرة واحدة ، فإنه أهم شيء يوجب ثقة الناس بالقائد ، فإذا كان قبل توليه القيادة شعبياً واجتماعياً ثم تغير إلى الإنكماش والإنزواء والدكتاتورية سقط عن أعين الناس وعملوا لإزالته حتى إذا كان رئيس حكومة ، فإنهم يسعون لإزالته بقوة السلاح وبالإضرابات والمظاهرات ، فاللازم أن يكون القائد على وتيرة واحدة ويبقى على تلك الوتيرة حتى في ملبسه ومأكله ومسكنه ومركبه وفي لقاءاته مع الناس إلا فيما كان التغيير من شأن القيادة مما يعذر منه عند الناس ، مثلاً إذا كان القائد قبل القيادة يجلس مع الناس طويلاً أو يزورهم كثيراً فبعد القيادة لا يكون مثل ذلك متوقعاً منه إذا وصل إلى مركز القيادة ، إذ ذلك يوجب ضياع قيادته ومهماتها والناس يعذرونه في الترك ، لكن هناك فرق واضح بين الإنكماش والإنزواء بالدكتاتورية والإستبداد وبين مثل هذا الأمر الذي يتطلبه ظروف القيادة مما لم يكن قبل توليه القيادة .

السادس عشر : يجب على القائد أن يهيء نفسه للقيادة أي يجعل الجو الملائم في أطرافه سواء في داخل المؤسسة أو خارجها ليتمكن من مزاولة القيادة مزاولة صحيحة ، مثلاً إذا كان يتأثر بالحر أو البرد أو الجوع أو العطش أو الغضب عند الإستفزاز أو عند عدم توفر سائر وسائل الراحة ، فاللازم عليه أن يوفر كل ذلك لنفسه ، وحتى أنه يلزم أن ينام في وقت النوم إذا كان السهر يؤثر على راحته المؤثرة في قيادته كما يلزم أن يتجنب مواضع الغضب حتى لا يغضب ، فتكون القيادة محكومة بالإنفعالات النفسية أو يظهر بالمظهر غير اللائق مما يسقط مكانته من القلوب ، وقد ذكرنا في كتاب القضاء بحثاً حول ذلك فلا حاجة إلى تكراره ، فإن القضاء أيضاً نوع قيادة ، لكن تلك الأمور ليست خاصة

بالقضاء بل عامة في كل قيادة ، وكلما كانت القيادة أكبر وأوسع وأعلى احتاجت إلى هذه الأمور بقدر أكبر ، ولا يخفى أنه لا يوجد قائد غير معصوم يتصف بكل هذه الكمالات ، لكن اللازم على القادة أن يهتموا بتحصيل ما يمكن تحصيله منها ويثابروا على الإستمرار فيها حتى يكونوا قادة ناجحين ويحققوا نتائج ممتازة .

ثم ما ذكرناه من لزوم كون القائد الناجح استشارياً إنما هو في غالب المواقف لا في المواقف الطارئة ، فإن القائد الناجح يستخدم القيادة الإستشارية في معظم أعماله لكن قد يحتاج إلى القيادة المستبدة المتسلطة في بعض المواقف ، لأنها هي التي تكون مفيدة مثل ظروف الطوارىء كسيل أو حرب أو زلزال أو ما أشبه ذلك ، فإن هناك عدداً من الإعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة كالزمان والمكان والأفراد ، فمثلاً في حالة الحريق أحياناً يجب استخدام القيادة المتسلطة إذ الإستشارة تفوت الوقت وتوجب الخراب أكثر فأكثر ، فهنا لا وقت لأخذ آراء الجماعة ومناقشتها والعمل بأكثريتها ، وكذلك إذا كان للمنشئة مثلاً عشرات الفروع منتشرة في مختلف البلاد أو في مختلف أماكن مدينة واحدة كبيرة كالعواصم ، فإن المكان يمنع استخدام القيادة الشخصية فاستخدامها توجب خبالاً ، وإنما اللازم استخدام القيادة غير الشخصية التي يجب أن لا تستخدم إلا في مثل هذه الحالات .

أما بالنسبة إلى الأفراد المستشارين المرؤوسين، فإنه إذا كان الفرد ذا تجربة وذكاء وتدريب ومركز أدبي وتعليم صحيح فإن اللازم الإستشارة معه والأخذ برأيه حسب موازين الشورى ، أما بالنسبة إلى غير الذكي وقليل الخبرة والمندفع اندفاعاً طائشاً فإن القيادة المتسلطة هي التي يمكنها

من تحقيق أفضل النتائج مع مثل هذا الفرد ومعلوم أن مثل هـذه الأمور لا تكون مستقرة ومستمرة ، وإنما تكون على نحو الإستثناء .

وما ذكرناه في البنود السابقة إنما هي بالنسبة إلى الأصل ، كما أن القيادة الأبوية أحياناً تجب أن تتبدل إلى قيادة جافة إلى غير ذلك من الأضداد التي ذكرناها .

(مسألة) ذكرنا في المسألة السابقة استثناء الطوارىء فبهذه المناسبة نشير في هذه المسألة إلى ضرورة استعداد الإدارة للطوارىء ، سواء كانت ادارة حكومية أو سائر الإدارات ، فمن الأفضل أن نذكر في هذه المسألة طوارىء الحرب مما تظهر نتائجه ولو بعد حين كما أن غير الحرب من الطوارىء لها نتائجها المخربة والمدمرة فنقول :

اللازم في الإدارة أن تكون كفؤاً كما تقدمت الإشارة إليه ، ومعنى الكفاية أن تتمكن من ممارسة فعالياتها بنسق واحد في جميع الحالات العادية منها وغير العادية ، المعبر عنها بالطارئة ، فلا تقتصر كفاءتها على الأمور المعتادة والظروف الطبيعية ، بل يجب أن تبقى كذلك مهما تبدلت الأحوال وصادفت الإدارة المفاجأة ، فإن هنالك ظروفاً وحالات غير متوقعة تطرأ أو تستجد على العمل الإداري من حين لآخر ، فتجعل انجاز الإدارة لمهامها صعباً وربما معقداً ، أو تجعل أساليب الإدارة وتنظيماتها وأدواتها قاصرة عن مواجهة هذه الحالات والظروف ، وكل ادارة لم تتمكن أن تأخذ بالإعتبار مثل هذه الظروف ، فإنها ادارة ناقصة وكثيراً ما ينتهي الأمر بها إلى الفشل ما لم تكن قد أعدت سلفاً تدابير واجراءات تساعد على استمرار الأداء ولو بقدر بكفاءة مناسبة في مواجهة تلك الطوارىء ، ومن الواضح أن بلاد الإسلام التي هي وحدة واحدة وإن جزئت إلى أقسام بفعل المستعمرين وعملائهم في الداخل بمجموعها معرضة لأخطار الحرب كما أنها دائمة المعرضية لأخطار مثل السيل ونحو السيل والحربان العالميتان ، وكذلك الحرب الإيرانية العراقية ، والحرب الأفغانية الروسية ، والحرب اللبنانية اللبنانية ، وحروب اسرائيل ضد المسلمين ، وحروب اوترباب فليبين ، والحرب التشادية الليبية وغيرها من الحروب

المستمـرة أكثر من نصف قـرن في هذه البـلاد ، كلها تعـطي لزوم تهيء الإدارات دولـة أو مؤسسة لمثـل هذه الـطوارىء ، فإن احتـمالات الحرب وظـروفها الإستثنـائية واردة في كـل فترة مستقبليـة ، فلا بـد لذلـك من تكليف الإدارة وجعلها جاهـزة لمواجهـة الحالات الـطارئة والـظروف غير الإعتيـادية حتى تكـون مستعدة لـلإستمرار في أداء وظـائفهـا وواجبـاتها بكفاءة مطلوبـة ، ولو كـانت الكفاءة في حـال الحرب ونحـوها أقـل من الكفـاءة في حال السلم كـما هو واضـح ، فـإذا تمكنت الإدارة من ذلـك قامت بأداء مهامها من أجل اكتساب الحـرب بأقـل قدر من الضرر ، أو من أجل اكتساب الحالة العادية في مثـل السيول والـزلازل وغير ذلـك ، أي بأقل قدر من الضرر .

ومن الواضح أن الإستعداد النفسي والمعنوي للعـاملين والتنظيمي والمادي للوحدات الإدارية لمواجهة الظروف الـطارئة ، وحـالات الحرب وغيرها يجعل الإدارة لا تفاجىء بالذعر والفوضى لمدى وقوعها ، وأنها لا تضطر عندها لإضاعة الوقت في التفكـير بما يجب القيـام به ، ولا تحتـاج إلى القيام باجـراءات مقدميـة حتى يكون الأوان قـد فاتتهـا ، بل تكـون لديها صورة واضحة لما يمكن حدوثـه ، وبرامـج لما يجب تـطبيقه فتعمـد عـلى الفور إليهـا وتسعى لتنفيـذهـا مـع التعـديـل لتلك الـبرامـج عنـد الإقتضاء ، فإن مهمة التعديل أسهل من مهمة الإبتداء ، فتكون بذلـك أسرع تجاوباً وأفضـل وضعاً وأقـدر على الإستمـرار في المهمة الملقـاة على عاتقها ، سواء كانت ادارة حكومية أو ادارة أهلية والإكثار من التوقعات والتنبؤات والإحتـمالات بالـظروف الطارئـة من شأنـه المساعـدة كثيراً في التغلب عـلى تلك الظروف المفـاجئة واجتيـازهـا بـأمن وسـلام وتفـويت

الفرصة على العدو في الحرب أو على الطارئة في مثل السيل والزلزلة والحرائق في تحقيق غاياته من الأعمال القتالية وغيرها ، فإذا كانت الإدارة مستعدة لم ترتبك عند وقوع الحادث ، وإنما تسير على التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والتدريب والإنتاج والتمويل والنقل والتوزيع والصيانة وغيرها على حسب القدرة .

ومن الواضح أن المسألة المعنية في كلامنا ليس في واجبات الدفاع المدني وأجهزته وأساليبه ووسائطه ونتائجه وخصوصياته ، فإنه موضوع آخر له حالاته الخاصة وجهازه الخاص المركزي أو الإقليمي وله عناصره ومتطوعوه .

وإنما البحث في هذه المسألة في جاهزية الإدارة بالمعنى الواسع لهذا التعبير ، وفي جميع القطاعات والفعاليات والنشاطات التي تشملها الصناعة والزراعة والتجارة الخارجية أو الداخلية والمهنية والخدمات والمرافق والعمارة والثقافة في جميع المستويات الحكومية وغيرها ، بل والمنظمات الشعبية والأحزاب والجمعيات والهيئات وغيرها .

نعم لا شك بأن الجاهزية للحرب ونحوها يجب أن ينسق بشكل وثيق مع جهاز الدفاع المدني الذي تتبناه الحكومة ، وكذلك مع القوات المسلحة ، وقوات الأمن الداخلي ، وسائر القوات ومثل هذه الأمور بحاجة إلى التعاون بين الحكومة وبين الشعب ، وفي الحرب وغيرها تحتاج الإدارة إلى الدفاع واطفاء الحرائق وإزالة الأنقاض واسعاف المصابين وتقديم درجة أعلى من الرعاية والإيواء لهم وتسيير قوافل سيارات الشحن وايجاد تنظيم جديد يناسب الحالة الطارئة .

ثم أن تكييف مجالات الإدارة وتحقيق الجاهزية للمستقبل المحتمل يحتاج إلى عناصر أربعة هي أهم ما في الأمر ، فإنها كالعمود الفقري بالنسبة إلى الحيوان :

الأول : العنصر البشري فإنه قد تقتضي الجاهزية استمرار العمل على مدى اليوم والليل ، فيجب توزيع العاملين على أقسام العمل والوظائف خلال هذه المدة ، كما يجب استخدام موظفين وعاملين جدد إذا كانت الأفراد لدى المؤسسة قليلة مع مراعاة الأزمنة التي يشتد فيها العمل أو يخف ، فإنه قد يكون التوزيع متساوياً في المصانع مثلاً ، وقد يكون غير متساو في الإدارة ، حيث يكتفي بالمناوبة أو بقدر بسيط من فترات تقلص النشاط ، ومن ثم اصدار لوائح بذلك ، وإذا لم تجد الإدارة الأفراد بقدر الكفاية يجب أن تهتم بالأهم فالأهم ، كما ألمعنا إلى ذلك في مسألة سابقاً ، واستمرار العمل ليل نهار قد يتطلب زيادة في عدد الأفراد فيجب استدراك النقص من الجهات التي يخف نشاطها في الحالات الطارئة ضمن نفس الوحدة الإدارية أو الوحدات الأخرى ، سواء في نفس المؤسسة أو المستخدمين من الخارج ، مثلاً إذا كانت الحرب في المدينة يمكن أن يستخدم الأفراد من المدن الأخرى ، وكذلك إذا جاء السيل في محل خاص أو اتفقت الحرائق أو الزلزلة أو ما أشبه على أنه لا بد من التنسيق مع القوات المسلحة في حالة الحرب ، ولا سيما في صورة ادارة التعبئة العامة ، وهكذا بالنسبة إلى الإعتماد على أسلوب مبسط لإستدعاء العاملين في الحالات المفاجئة وتزويد المناوبين بوسائط الإتصال والإنتقال اللازمة لذلك ، وبالعناوين والهواتف ، وتدريب من يستدعون إذا احتاجوا إلى التدريب ولو تدريبات بسيطة في أيام قلائل أو

في ساعات ، ويلزم أن تقسم الأفراد البشرية إلى قطاعات أو جماعات ، وهذه الجماعات الكبيرة تقسم أيضاً إلى جماعات صغيرة وفرعية وهي تقسم إلى أفراد بحيث ، يراعي في ذلك التوزيع الجغرافي لهم أو لسكناهم ، ومن ثم تحديد قنوات وسائط الإتصال فيما بينهم بحيث يبلغ المناوبون المسؤولون عن القطاعات مثلاً ، وهؤلاء بدورهم يبلغون المسؤولين عن الجماعات وهكذا ، فيختصر بذلك الزمن اللازم للتبليغ والإلتحاق كما يجب أن تهيء لهم وسائل النقل إذا لم تكن موفورة هذا كله في العنصر البشري .

أما بالنسبة إلى الأمر الثاني وهو التنظيم الهيكلي ، فإن تكييف الإدارة للعمل في الحالات الطارئة التي يحتاج استعدادات وتحضيرات متشابهة يقتضي زمناً طويلاً لإنجازها ، فتأمين جاهزية الإدارة واستمرارها في أداء واجباتها بكفاءة ووتيرة مناسبة يتطلب من الإدارة ايجاد وحدات عضوية مختصة بهذه الجاهزية في ملاكات المستويات الإدارية الأساسية ، حال ذلك حال الجيش الذي يكون مدرباً ومستعداً لمواجهة أية أخطار ، وإن لم تحدث الأخطار طيلة قرن مثلاً ، فاللازم أن تكون الإدارة جاهزة لتعديل الملاكات الفعلية على هذا الأساس لاحداث مثل هذه الوحدات وتحديد وظائفها واختصاصاتها وسائر مزاياها وخصوصياتها ، بالإضافة إلى تسمية مجموعات أو عناصر متفرقة في الوحدات القاعدية للعناية بالأمور الجاهزية ، علاوة على أعمالها المعتادة ، وتنقلب إلى متفرغة في الحالات الطارئة أو تنقل من وحدة إلى وحدة أو ما أشبه ذلك ، ويمكن تقسيم الوحدات الإدارية بشكل موقت إلى وحدات فرعية ، ولتسهيل امكانياتها في الإشراف والمتابعة والتنفيذ

والإتصال على أساس جغرافي أو اقليمي ، بحيث يضيق النطاق المكاني لكل منها ، كأن تقسم المدينة الكبيرة مثلاً إلى قطاعات ادارية متعددة في كل منها نواة فرعية تستطيع تحقيق استمرارية نشاط ووظائف الوحدة الأساسية التي انبثقت عنها بعد تزويدها بالعناصر والوسائط والمعدات والأدوات اللازمة لممارسة نشاطها واتصالها عند حدوث الحادث .

وحيث أن للزمان أهميته القصوى في مثل هذه الحالات الطارئة فإنه يفضل إلى جانب الوحدات العضوية الدائمة ايجاد صيغة من القيادة أو الإدارة المشتركة أو الجماعية في قمة الهرم الإداري ، وفي مختلف مناحي النشاطات التي تمارسها الإدارة في البلاد المختلفة ، أو في المواضع المختلفة من المدينة الواحدة ، بما يكفل التنسيق بين الفعاليات والنشاطات والمؤازرة المتبادلة فيما بينها ، ومعرفة كل واحد من الوحدات تكليفها لدى وقوع الحادث .

وبعد ذلك يأتي دور الأمر الثالث ، وهي الأدوات والآلات المحتاجة إليها في حالة حدوث الطارىء ، فيجب أن تفكر الإدارة سلفاً بالأدوات التي تستعملها بمدى كفاءتها وملاءمتها للظروف والأحوال الطارئة ، والمراد بالأدوات والمعدات الصيغة الواسعة منها ، فليس المراد هنا الأدوات المكتبية فقط ، مما سبق الإلماع إليها فالأدوات المحتاج إليها في الأحوال الطارئة تختلف من ادارة لأخرى ومن الحكومة للإدارات الشعبية ، فعلى كل وحدة ادارية حكومة أو شعباً أن تفكر بتجهيز أدواتها ومعداتها بما يكفل استمرارية العمل لديها بكفاءة خلال الظروف الطارئة ، وذلك مثل أدوات الإتصال الهاتفي والبرقي واللاسلكي والتلكس ، ووسائط النقل المختلفة للأفراد والمواد كالسيارات الشاحنة

والإسعاف وما تنقل الأفراد وأجهزة الإنذار والإطفاء ومعدات الإسعاف وأدوات المعيشة ومعدات الإنارة والمياه والأثاث المكتبي المتنقل الخفيف ، وتجهيزات العتالة والمناولة والوزن وأدوات الكتابة والمستشفيات والمستوصفات والصيادلة المتنقلة أو الثابتة والمخابىء وسيارات امتصاص الماء في مثل السيول .

ثم بعد هذه الأمور الثلاثة يأتي دور الأمر الرابع ، وهي القوانين والأنظمة واللوائح ، فإن الروتين إذا كان مرضياً في الحالات الطبيعية فإنه يصبح قتالاً في الحالات الطارئة الأمر الذي يدعو إلى تكييف الأنظمة والتعليمات مع هذه الحالات ، بحيث تجعل بسيطة وواضحة ومرنة ، وتتحلى باللامركزية وحرية التصرف واعطاء السلطات الكبيرة للموظفين الذين يشتغلون في هذه الظروف ، ولا سيما في ظروف انقطاع الإتصال مع المركز أو صعوبة الإتصال معه ، ويجب أن يعمم ذلك على الجهات المعنية ، وأن يسعى لتطبيقه على سبيل التجربة من حين إلى آخر حتى يعلم المرونة وامكانية التطبيق وعدم النقص أو قلته ، ومن القوانين والأنظمة أنظمة المحاسبة والصرف والتوليد والتخزين والتوزيع والمراقبة ، وأنظمة المبيعات والمشتريات إلى غير ذلك مما تكون في حالات الحرب والزلازل والسيول وما أشبه غيرها في حالات عادية ، فإن ذلك هو الروح العام للأمور الثلاثة السابقة التي ذكرناها من العنصر البشري والتنظيم الهيكلي والأدوات الإدارية ، فإن هذا الروح ـ وهو الأمر الرابع ـ إذا لم يكن لم تكن فائدة في كل تلك الأمور ، كالجسم الذي لا روح له حيث لا تشتغل أجهزته وآلاته من عينه واذنه ولسانه وقلبه وكبده ويده ورجله إلى غير ذلك ، كما أن القوانين والأنظمة تشمل

حالات المخالفة العمدية أو المخططة وحالات الطوارىء في الطوارىء كحالات السرقة التي تكثر في مثل هذه الحالات الطارئة وغير ذلك .

وفي الجملة ، فإن حالة التعهد للإدارة الصحيحة في الحالات الطارئة عبارة عن الجاهزية لأداء الإدارة مهامها بتنسيق واطّرد مناسب في الحالات الطارئة كما في الحالات العادية ، والواضح أن الحالات الطارئة متنوعة طبيعة اجتماعية وفنية وحربية وصحية واقتصادية معيشية وغيرها ، ويتحقق النجاح في تحقق الجاهزية بالإكثار من التصورات والتساؤلات حول الطوارىء المتقطعة والإطلاع على الظروف ، خصوصاً إذا كان الأمر متوقعاً قريباً أو بعيداً كحالة سيل متوقعة أو برد متوقع أو حرب متوقعة ، وكذلك تحديد الإجراءات المضادة لكل تصور أو احتمال طارىء بتكييف مجالات الإدارة والمهمات الأساسية التي ستركز عليها الإمكانات والجهود والتنسيق والتزامن بين الجهات التعاونية مع الأعلى والموازية والقاعدية ، وترك الإحتياطات الكافية للطوارىء غير المتوقعة ، والتفكير في الميزانية التي تحتاجها الحالات الطارئة ، لوضوح أن ميزانية الحالات الطارئة غير ميزانية الحالات العادية ، وكذلك ملاحظة الأهم والمهم لدى ضيق نطاق الجاهزية ، سواء في العنصر البشري أو الهيكل التنظيمي أو الآلات والأدوات أو غير ذلك ، مثل تنسيق التدابير مع القوات المسلحة وقوى الأمن في صورة الإحتياج إلى ذلك ، وتأمين احتياطي كاف من السلع الإستهلاكية الرئيسية التي يحتاجها الإنسان في معيشته أو في نقله أو ما أشبه ذلك ، واتخاذ تدابير الدفاع المدني والوقاية في حالات الحروب وتأمين مواد أولية ، وتأمين مصادر طاقة احتياطية ، كالكهرباء والماء وغيرهما ، واجراء تجارب معلنة أو مفاجئة علنية أو سرية

لتهيء الناس عند حدوث مثل ذلك ، والإعلان المسبق عن التدابير لفهمها والتدرب عليها بالكتابة والدراسة وغير ذلك وتأمين وسائل اتصال متنوعة واحتياطية بالقدر الكافي ، وتدارك النقص في العناصر وتنظيم لوائح استدعاء العناصر وتعديل القوانين والأنظمة وغيرها وجعل القوانين للجنحة والمخالفات العمدية أو غير العمدية ، فإن غير العمد وإن لم يكن مأخوذاً عليه لكنه يجب أن تجعل القوانين له من جهة الخسارات والغرامات فإنه (لا يتوى حق امرىء مسلم) والمسلم من باب المثال وإلا فإنه يشمل الكافر المحترم المال والعرض وما أشبه ذلك ، وتعديل الهيكل التنظيمي والملاك ، واحتمال أنه يبقى في هذا المكان أو ينقل إلى مكان آخر كنقله إلى المخابىء في حالات الغارات ، وايجاد مقررات احتياطية وتجهيزات ومتطلبات الإدارة والحياة وغير ذلك من منطلقات توجب النجاح أو أقلية الخسارة في الأحوال الطارئة .

(**مسألة**) على الإدارة الغربية مآخذ كثيرة كجعل السلاح سيد الموقف ، والإفقار العام للكثير من شعوبهم وشعوب سائر العالم ، والإستعمار ، ومن ذيول الإستعمار عدم انقاذ الأمم المستضعفة ، وإنما خصوا الحرية لأنفسهم ، ولا أدل على ذلك من اعترافهم بالإنقلابات العسكرية وسكوتهم عن الحكومات الوراثية أو غير الوراثية الظالمة التي تفعل بالشعوب ما تشاء من القتل والسلب والكبت والإرهاب والتشريد والسجن والتعذيب وغير ذلك ، ونحن نكتفي بذكر نقدين فقط من تلك النقود الكثيرة :

الأول : عدم صحة قوانينهم .

والثاني : إن تلك القوانين على علاتها لا تطبق أيضاً .

وحيث ليس هذا الكتاب منصباً لإفادة مثل هذه الغاية نكتفي نحن بالنسبة إلى الأمر الأول بما ذكره المرحوم الأخ السيد حسن (رحمه الله) من المآخذ على الحقوق التي أقرتها الثورة الفرنسية ، وبالنسبة إلى الثاني نذكر مقتطفات من مآسي الغرب المعاصر وهي كثيرة جداً نذكر بعضها فقط .

أما بالنسبة إلى الأمر الأول ، فاليك الوثيقة ومواضع النقد فيها حسب ما ذكره (رحمه الله) :

الوثيقة الدولية لحقوق الانسان(1)

يبتدىء تاريخ حقوق الإنسان مع تاريخ البشرية ! . . وقد كان المجتمع - في جميع أدواره - يعالج صراعاً دائباً بين الشعب والبلاط . . فطوراً كانت الملوك تنتصر على الشعوب ، وآونة كانت الطبقات الكادحة تنتفض ، فتتغلب على جهاز الحكم ، وما أن كمل تألب إحداهما لتزحف على الأخرى ، وتلوح بوراق النصرة ، إلا وتدوي نعرات الآخرين وينتشر دورهم في معرض الحياة من جديد . . ولكن حفظ التاريخ للمستضعفين ضربات وانتصارات ، احتكرت دوراً كاملاً من الزمان . [وأطلقت صداها للأجيال والقرون](2) .

وربما يحلو للبعض أن يقول : أن في جميع الثورات التحريرية للبشر نجد نهضتين بارعتين ، أدتا إلى العالم الإنساني رسالتهما كاملة ، الدعوة الإسلامية الكبرى بزعيمها النبي الأعظم رسول البشرية والكمال ، والثورة الفرنسية الكبرى بقادتها الفرنسيين ، التي أدلت إلى البشر بباته « الحقوق » !

---

(1) نشرت في مجلة أجوبة المسائل الدينة عدد (٤) الدورة (٤) ٢٤ / ١٣٧٩ هـ . .

(2) ما وضع بين [ ] هو من المؤلف دام ظله (الناشر) .

ولكن الثورة الفرنسية نضبت بانهيار كيان « اللويسيين » وتأسيس « البرلمانات » ، والإحتفال بذكريات هذا الإعلان . ثم انتشار الجنود والتهاب الحروب وتمزيق هذه « الوثيقة » في كل ميدان ومجال ، وإهدار « حقوق الإنسان » كما كان قبل كل شيء . . والدعوة الإسلامية امتدت جذورها إلى أعماق الحياة وانتشرت في شعابها ومعارجها ، وظلت الثورة الإسلامية خالدة متمادية ، تتوسع يوماً بعد يوم ، حتى اليوم وبعد اليوم . .

وبذلك كانت الدعوة الإسلامية أكمل وأشمل من الثورة الفرنسية [إن صحت المقارنة) ! . على أن الثورة الفرنسية كانت صدى من أصداء الثورة الإسلامية = التي دوت في جميع الأقطار . وهكذا تعتبر الثورة الفرنسية من ولائد الإسلام ، وهذه الوثيقة مقتبسة من قوانين الإسلام بصورة محرفة ـ في بعضها ـ فإن الحضارة الإسلامية انتقلت من « أسبانيا » إلى « فرنسا » حتى ثارت ضجة الكنيسة ، واستمر الصراع حتى الثورة الفرنسية واعلان هذه الوثيقة .

وهناك مفاضلات بينهما في شتى المقاييس والمواد والمفاهيم . . نستأخرها لغير مجال . . غير أن النقاش ـ الآن ـ في أن هذه « الحقوق » تعتبر من الأدوار البدائية للبشر . . ولا تصلح اليوم إلا لأن توضع في « المتاحف الأثرية » كتراث فكري ، شأن السيف في عصر الذرة والأقمار . . وأما أن نستعرضها على طاولة التشريح والإختبار ، لنحكمها بيننا نحن المسلمين ، فذلك هو الأمر غير الصحيح .

فإن قرآننا الخالد الحكيم لم يهمل أية خلية شاغرة لتستعمرها

الثورة الفرنسية !! . ومن الجبن أن نترك دستورنا المجيد، وراء ظهورنا ، لنستجدي الدساتير من هذا وذاك على الأخص من مثل هذه « الوثيقة » الضعيفة ، التي وقعت هدفاً لهجوم عنيف خارج فرنسا ، وفي فرنسا نفسها(١) .

إضافة إلى أن وضع القانون وحده لا ينفع ! . . فإن أول من يخالفه هم المقننون ،الذين لا يجبرهم أحد على الإلتزام بالقانون وفضل الإسلام في ذلك هو أنه يضع القانون ، [والحقيقة الملحوظة هنا إن الثورة الفرنسية ـ بكلها ـ وهذه «الوثيقة» بالذات، لم تحدث أي انقلاب في سير الحكم ؛ في فرنسا أو غيرها سواء !! . فقد بقي حكام فرنسا كما كانوا قبل الثورة ؛ قساة ، مترفين ؛ متبجحين جزارين . . إلا شيئاً واحداً فقط ، هو أنهم أطلقوا أوسع الحريات الرسمية لمختلف أنواع الميوعة والإستهتار . . حتى أصبحت فرنسا تضرب الأرقام القياسية في الخلاعة والمجون . . وحتى دلت الإحصاءات الدقيقة : أن نسبة المتزوجين والمتزوجات ٧ ـ ٨ في الألف . . وحتى هذا العدد القليل لا يتزوج إلا لمصالح أخرى ، وفي نفس الوقت ، لا يتورع عن التجاهر بمعاطاة الفجور ، بل لا يشعر بأنه شيء منكر ، ومناقض للأخلاق والتحفظ . .

ثم أن الثورة الفرنسية ليست إلا من مخازي البشرية ؛ التي يشمئز منها الضمير ؛ ويتقزز الوجدان . . ، وسيرتها الحقيقية ليست إلا لطخة سوء على جبين البشرية ؛ كما أن أكثر أبطال الثورة ؛ لم يكونوا غير

---

(١) يقوله الأستاذ « البيرابابية » الفرنسي في كتابه (تاريخ اعلان حقوق الإنسان) ص ٤ .

وحوش مستأسدة . . فإن الثوار ، بقيادة أبطالهم الأحرار ! ارتكبوا من الجرائم ما تورع عنها « لويس » وزبانيته وأذنابه . . وفعلوا ما يكفي أن نعلم : أنهم جردوا زوجة « لويس » وفعلوا بها ألوان (. . .) ثم رفعوا جباها بالذات على رؤوس الرماح طوال الشهور . . كما أنهم قتلوا . . وأحرقوا . . ونهبوا . . وسحبوا . . وتوغلوا في كل ما سول لهم الشيطان وأملى لهم . . غير أن الذين استغلوا الثورة الفرنسية ؛ فتوسلوا بها لإحتكار الكراسي ؛ القوا الستار على تلك الجرائم الدنيئة ؛ وجعلوا يتبجحون بالثورة . . وأبطالها . . وأهدافها . . ليعززوا ـ بهذا الهراء الفارغ ـ مكانتهم المنخورة . . ويشيدوا لأنفسهم كياناً شامخاً خالداً ؛ بالطلى والتزييف .

وتظافرت الدعايات العالمية للإشادة بالثورة الفرنسية ، ليضعضعوا بها مركزية الإسلام وثورته الطويلة . . حتى لا تكون الثورة إلا الصلاحية الوحيدة في التاريخ وبهذا التألب حول الثورة الفرنسية ـ باعتبارها نقطة التجمع ـ للزحف على الإسلام ؛ أصبحت الثورة الفرنسية ، ثورة . . وإلا لم تكن هي إلا من نوع حركة الشيوعية في روسيا ، بقيادة لينين . . فكلتا الحركتين كانت أقسى همجية منظمة جماهيرية ؛ شهدها التاريخ . . إنها العجول الذهبية التي يصوغها « السامري » ليحارب بها الله !!! .

كل هذا ؛ بينما نرى الثورة الإسلامية نزيهة نبيلة ـ بأوسع ما في الكلمات من معنى ـ فحتى المنافقين ، والمتقمصين بالإسلام ؛ سعياً خلف الأحمال ، لم يكن في وسعهم أن يتلاعبوا بمقدرات الخلق ؛ لأنهم ثوار . . فالثائر ـ في منطق الإسلام ـ يجب أن يضرب المثل الأعلى ، لمن

خلفه ، وهو ثائر على الطغاة ، غيرة على المصالح المهدورة . . فليس له أن يستهتر بحقوق . . أو كرامات . . وهكذا لا تجد في تاريخ الثورة الإسلامية إلا المثل العليا . بينما لا تجد في الثورة الفرنسية إلا ما يندى لها الجبين . .] .

المادة الخامسة

« لا يجوز أن يعيش انسان في الرق أوالإستعباد . والرق والنخاسة ـ في كافة صورهما ـ محظوران[1] » .

---

(١) ولكن قد يفرض جعل نظام الإستعباد بحكم الضرورة المتحفزة ! . . وذلك إذا كثر المتمردون على النظام . لا لشيء إلا للحفظ على ترفهم الفاجر . وجعلوا يجرفون معهم المجرم والبريء . وتمادوا في غلوائهم الخليع ـ حتى النفس الأخير من أنفاسهم ـ فلو فرض القانون قتلهم عن عقر أبيهم . لعاد بجريمة كبيرة لا يستحلها أي نظام . وهو : شنق عدد ضخم من بني الإنسان وفيهم الكثيرون من الأبرياء ، ، ولو أطلق سراحهم لافسدوا في الأرض ، وكانوا عثرة رهيبة في طريق تقدم البشرية ، والنظام الصحيح . . .
فعند ذلك يفرض قانون الإسترقاق ، حتى يعرف المغفلون منهم حقيقة الأمر ! ويذوي كبرياء المستعلين ! وتتبلور ـ في لهيب الرقية ـ عواطف المترفين ، ، فيستسلموا للحق ! . . وعندما عرف القانون رضوخهم له ، يتوسل في إطلاقهم من الرقية ـ كما هو المقرر في دساتير الإسلام المقدسة ـ لتعود إليهم كرامتهم الإنسانية ، وحريتهم الفطرية !
وأما من بقي في استبداده ضد العقل والطبائع البشرية ، فسيبقى تحت نير الإستعباد ، مكبلاً ، لا يستطيع من استغلال السذج ، وانشاء التحزبات ضد الحريات والرأي العام . .
وكذلك تفرغ المحاكم والسجون من المجرمين ، وتربح الحكومة النفقات الضخمة التي ينثرها على المجرمين في السجون ـ عندما تكون بحاجة ماسة إليها ! .
ثم إنا إذا منعنا من الإسترقاق ، فيجب ـ بالطريق الأولى ـ ان نمنع من زج الناس في السجون ، ولو ارتكبوا آلاف الجرائم لأن في تسجين البشر ـ وبالأخص إذا كانت المدة طويلة ـ القضاء على كيانه ومواهبه ، واعماله ومشاعره ، وتقدمه وتكتله مع بني نوعه في الحاجات العامة . والبشرية تحتاج إلى جميع افرادها في جميع شؤونها !! .
بخلاف الإسترقاق ! فانه لا يمنع الرقيق من أي عمل قانوني لا يضر بالمجتمع ، وغاية ما

المادة السادسة

« لا يجوز : أن يعذب انسان أو توقع عليه عقوبات قاسية غير انسانية أو مزرية بالكرامة [(١)] » .

المادة السابعة

« لكل انسان الحق في أن يعترف له في كل مكان بشخصيته القانونية » .

المادة الثالثة عشرة

« لا يجوز أن يتعرض أحد لتدخل تحكمي في حياته الخاصة ، أو في أسرته أو منزله أو مراسلاته ، ولا أن يعتدى على شرفه وسمعته . ولكل انسان الحق في حماية القانون ضد مثل هذا التدخل وذلك الإعتداء » .

المادة الرابعة عشرة

١ ـ « لكل فرد الحق في التنقل ـ بحرية ـ وفي اختيار مسكنه داخل الدولة [(٢)] » .

= يكون انه يحصر تصرفاته ضمن نطاق من إجازة المولى ، وذلك الإطار ربما يكون وسيعاً لو أخذناه عن وحي من الأحكام الإسلامية ، وحقوق العبيد على الموالي .
ومتى كان الرق مباحاً في بعض الوانه كان الإتجار بالرقيق مباحاً ـ بطبيعة الحال ـ وان كان مكروهاً بغيضاً إلى درجة ما . . .

(١) كلها محرمة ابتداءاً ! . . ولكن قد تجب [العقوبة] ـ في نطاق معين ـ تحت تأثير العناوين الطارئة ، [على ما ذكر في فقه الإسلام] .

(٢) لماذا ليس لكل فرد : أن ينتقل بحرية ، أو يختار مسكنة خارج الدولة . . ؟ متى ضاق ذرعاً =

٢ ـ « لكل انسان الحق في أن يغادر أي بلد ـ بما في ذلك بلده ـ وأن يعود إليه » .

المادة الخامسة عشرة

١ ـ « لكل انسان الحق ازاء الإضطهاد في أن يبحث عن ملجأ ، وأن يستفيد من وجود هذا الملجأ في بلاد أخرى » .

٢ ـ « لا يجوز أن يحتج بهذا الحق في حالة اتخاذ اجراءات قائمة على أساس حقيقي نتيجة لجريمة من جرائم القانون العام أو لأعمال مضادة لمبادىء وأهداف الأمم » .

المادة الثامنة عشرة

١ ـ « لكل فرد الحق في الملكية ! سواء بصفة فردية أو جماعية[(١)] » .

٢ ـ « لا يجوز حرمان أحد من ممتلكاته باجراء تحكمي [(٢)] » .

= ببلاده ، أو لم تتوفر له وسائل الراحة والسعادة ، أو راجت مهنته خارج الدولة . . . وبالأخص إذا شبك السلاح بين دولته وتلك البلاد ولم يرد البقاء فيها ، أو بلغ من الضعف والتفاهة حداً لا يستطيع معه من ابراز هويته والتظاهر بمبادئه وآرائه ، وأعمال مواهبه ، واعتناق مقدساته ، أو كان من الشذوذ بحيث يخبو صوته تحت السيطرة الأجنبية ، أو سلبته الفردية حتى الحريات اللازمة وكان اشبه بالأسارى والمعتقلين ، أو لم يرد البقاء في دولته لغير عذر !!؟

[(١) لا يصح هذا على اطلاقه .]

[(٢) بل لا يجوز حرمان أحد من ملك أن يملك على التفصيل المذكور في فقه الإسلام .]

المادة التاسعة عشرة

« لكل انسان الحق في حرية التفكير والإعتقاد والديانة(١) » .

« وهذا الحق يتضمن حرية تغيير الديانة والإعتقاد(٢) كما يتضمن الحرية في الجهر بالديانة أو والإعتقاد سواء بصفة فردية أو في جماعة ، وسواء أكان ذلك في السر أو في العلن ، وذلك بواسطة التعليم ومزاولة

---

(١) ليس للإنسان أن يدين بأي مبدأ خرافي أو فوضوي ، تبعاً لغرائزه وشراهاته ! وإلا فباستطاعة أي عبقري أن يخترع مبدأً أباحياً أو عاطفياً ويجمع حوله كتلة من الناس ، ثم يغري حزبه بالاستهتار والدعارة والفجور والفساد في الأرض ! . . وليس لأحد أن يكبته في دعوته ، فان له حرية الديانة كما تنص عليه وثيقة حقوق الإنسان . . . وكذلك يكون الفساد ثم الهرج والدمار !

ثم إن الأديان المتناقضة لا بد وأن تحدث التضارب والتحارب فالإنشقاق في الصفوف ثم الفوضى المبيد لكل شيء ! . . بل الواجب : أن يكون الدين السائد واحداً هو الدين الحق . . ويجب أن يطبق الدين الصحيح على الكفار الذين لا يؤمنون بدين أو كتاب . . . لأن الحق فوق كل شيء ، والذي لا دين له يكثر في الأرض الفساد . . . فاللازم اخضاعه للدين وإحالته على مبدأ ينظم حركاته واعماله ! . .

أما أهل الكتاب الذين يؤمنون بنبي وكتاب فلهم الوازع الديني ـ إلى درجة ما ـ فتبقى لهم حرية الديانة ! . . إن شاؤوا دخلوا في الدين الحق ، وان شاؤوا استمروا على تقاليد آبائهم ـ ولكن حيث أن ديانتهم ناقصة أو محرفة يلزم أن توضع لهم حدود ! تسمى ـ في عرف الفقهاء ـ بـ (شرائط الذمة) [ثم الأمر ليس خاصاً بالذمة بل هناك غير المسلم على أربعة أقسام ، المحارب ، والذمي ، والمعاهد ، والمحايد ولكل حكمه في شريعة الإسلام] .

(٢) ليس للإنسان العدول عن الدين الصحيح أبداً . . . فان الدولة والقانون يتركزان على الدين الصحيح الرسمي ، وفي مغادرته إلى الأديان الفاسدة توليد للإضطرابات والأرجاف ، ويتسبب عن ذلك نشوب التهريجات والقلاقل التي تكف الناس عن العمل [يوجب ذلك الفساد والإفساد] .

كل ذلك زيادة على أن الدين الصحيح الذي لا ينقصه شيء لا معنى لجواز الغائه والخروج منه دون أن يكون هناك برهان أو دليل ، وهذا الذي ذكرناه في الدين يأتي في الإعتقاد الديني ! . . فليس لاحد أن ينتزع من الإعتقاد الصحيح أبداً ولكن لأهل الكتاب أن يبقوا على اعتقاداتهم ما داموا متحالفين مع المسلمين على شرائط الذمة [أكانوا معاهدين أو محايدين] .

الطقوس والشعائر والمراسم[١] » .

المادة الثالثة والعشرون

« لكل انسان - بصفته عضواً في الهيئة الإجتماعية - الحق في الضمان الإجتماعي بأن يحصل على الحقوق الإقتصادية . والإجتماعية . والثقافية اللازمة لكرامته . ولتنمية شخصيته . تنمية طليقة . وذلك بفضل المجهود القومي . والتعاون الدولي . مع مراعاة نظام كل دولة . وموارد ثروتها » .

المادة الرابعة والعشرون

١ - « لكل شخص الحق في العمل . والحرية في اختياره بشروط عادلة مجزية . كما أن له الحق في الحماية من البطالة » .

٢ - « للجميع الحق - دون أي تمييز - في الحصول على أجر متساو عن عمل متساو » .

٣ - « لكل من يعمل الحق في أجر عادل مجز ، يضمن له ولأسرته

---

(١) ليس للمتدين بالدين الفاسد : أن يعلم مبادئه للناس ، أو يزاول الطقوس والشعائر والمراسم ، وبالأخص إذا كانت مغرية إليه . وداعية له . وهو لا يملك حجة ودليلاً على مبدأه . ولا تتركز فكرته على اساس من الوعي رصين . وإنما شأنه اغراء عواطف الأطفال وشهوات المراهقين . وخداع السذج والرعاع .
كما ليس له التجاهر بالأخص عندما يخشى التسرب إلى القلوب المضطربة . أو التجاوب مع الإهواء المتراقصة . . . وخاصة عندما يكون من مبدأه جوازاتيان الفواحش والسفاح بالنساء والأطفال . . . أو علم الناس ما في مبدأه من أباحية مطلقة . واندفاع مع الشراهات غرير . . . أو كان في عقيدته الإعتراف بالشذوذ السلبي أو الإيجابي . . . أو . . . غير ذلك مما ينافي تمسك الناس بمبادئهم الراشدة .

حياة تتفق مع الكرامة البشرية ، ويكمل عند الضرورة هذا الأجر بأية وسيلة من وسائل الحماية الإجتماعية[١] » .

٤ ـ « لكل فرد الحق في أن يكون مع غيره نقابات ، وفي أن ينضم إلى النقابات للدفاع عن مصالحه » .

المادة الخامسة والعشرون

« لكل فرد الحق في الراحة ، وفي أوقات [الفراغ] وبخاصة في تحديد معقول لمدة العمل ، وفي اجازات دورية بأجر[٢] » .

---

(١) يجب أن يكون مستوى معيشة العامل ـ إضافة إلى ما ذكر ـ ملائماً لتربته وشخصيته الفنية !! . فلو كان هناك رجلان يعملان للمصلحة العامة ولكن أحدهما عامل ضئيل ، يسحب وراءه عربة تسعة من النساء والأطفال ، وتنفذ طاقته قبل إكمال وجبته اليومية ، وكان الرجل الثاني مهندساً فناناً [هو وحده] فهل يعطي لهذا المهندس البارع عشر ما يدفع إلى ذلك العامل المتسكع ؟ . وهل يكون مستوى معيشة هذا المهندس كمستوى معيشة امرأة عاهل .؟ بل الواجب أن تقابل الأعمال بالأجور ـ مع ملاحظة الوسيط الإجتماعي ـ فمثلاً يعطي لذلك العامل أجر يضمن له ولأسرته حياة العمال . ويعطي لذلك المهندس ما يضمن له حياة الفنان . .

على ذلك يقدر مستوى المعيشة بمستوى العمل ، فكلما كانت الخدمة التي يسديها الفرد إلى المجتمع شريفة راقية ، تتضاعف الأجور بمقدارها ، ومهما كان الإنتاج واطئاً يسف بمعادلة إلى ذلك المستوى مع اعتبار رتبة العمل ، وتكاليف الأسرة ، وملاحظة المناخ والبيئة كما ان وظائف الدولة الرسمية ـ اليوم ـ تقدر بهذا المقياس الذي بيناه ، فيزداد راتب الموظف ـ بنسبة معينة طبعياً ـ لزيادة كل فرد على أفراد الأسرة ، فللرجل العزب راتب أقل من راتب صاحب الأسرة ، إذا كان في وظيفة واحدة وراتب صاحب الأسرة الصغيرة أقل من راتب رب الأسرة الكبيرة . . وكذلك يختلف الراتب حسب اختلاف مستوى العمل ، فراتب المهندس أكثر من راتب العامل . . وهكذا يتضاعف الراتب باختلاف البيئة من حيث الغلاء والرخص . . وعلى هذا النظام يكون راتب (الدبلوماسيين) متضاعفاً حسب مناخهم الذي يؤدون وظائفهم فيه . . وكذلك . . وهكذا .

وأما المنقطعون عن العمل ـ بجميع وجوهه ـ والذين ليسوا في إعالة عامل ، من الشيوخ والأرامل والأيتام والمستضعفين . . . فيجب على الحكومة السائدة تكفلهم الكامل .

(٢) لصاحب العمل أن يتفق مع العامل ـ بحرية كاملة لهما ـ في الأجور ، وأوقات العمل ، =

المادة السادسة والعشرون

١ ـ « لكل فرد الحق في مستوى من الحياة ؛ يضمن له ولأسرته الصحة والرخاء وبخاصة فيما يتعلق بالمأكل والملبس والمسكن ، والخدمات الصحية ، والخدمات الإجتماعية الضرورية ، كما أن له حق الضمان في حالة البطالة والمرض والعجز عن العمل والترمل والشيخوخة ، وفي الحالات الأخرى التي يفقد فيها وسائل كسب قوته نتيجة لظروف لا دخل لإرادته فيها[١] » .

٢ ـ « للأمومة والطفولة الحق في الإعانة والمساعدة الخاصة[٢] وجميع الأطفال سواء المولودون منهم في الزواج أو خارج الزواج ، يتمتعون بنفس الحماية الإجتماعية » .

المادة التاسعة والعشرون

« لكل انسان الحق في أن يسود ـ في المجال الإجتماعي والدولي ـ

= وساعات الفراغ ، والإجازات الدورية ! .. فللعامل : أن يرضى بالعمل طيلة السنة ، دون أن يوفر لنفسه عطلة يوم كل أسبوع ودون أن يقدر اجازات دورية ، كما أن لصاحب العمل : أن يدفع الأجور ، ويضمن على نفسه عطلة يومين في كل أسبوع ، وإجازات مضاعفة . فالمقياس العادل هو التراضي بينهما ، مع ضمان كافة الحريات لهما ! .

(١) ذلك ما لا يحتاج إلى النظام ، ولا يقبل القانون ! . فإن من يعيش في ظلال نظام تتوافر فيه هذه الحقوق فهو يتمتع بها ، ومن أتاح له سوء الحظ : أن يعيش في أجواء قاتمة فله : أن يتمتع بتلك الحياة ولا يجب عليه الإنتحار ، [والمراد بهذا القانون تشريع ذلك] .

(٢) ليست للأمومة والطفولة حتى الإعانة والمساعدة الخاصة ، غير التكافل الإجتماعي المقرر للعجزة ! . فلو كان الطفل والأم في حالة سعيدة من الرفاه والرخاء فلا حق لهما في الإعانة والمساعدة ! . نعم لهما هذا الحق في حالة العدم والعوز [ثم خارج الزواج لا يجوز الإجازة به] .

نظام يضمن النفاذ الكامل للحقوق والواجبات المنصوص عنها في هذه الوثيقة[١] » .

المادة الثلاثون

١ ـ « على الفرد واجبات نحو الهيئة الإجتماعية التي من الممكن أن تنمو فيها وحدها شخصيته نمواً حراً كاملاً » .

٢ ـ « لا يخضع الفرد عند مزاولة حقوقه والتمتع بحرياته إلا للقيود التي ينص عليها القانون ، لضمان الإعتراف بحقوق الغير وحرياتهم واحترامها ، ثم لحماية مقتضيات الأخلاق الدقيقة ، والنظام العام ، والرفاهية العامة ، في مجتمع ديمقراطي[٢] » .

٣ ـ « لا يمكن في أية حال مزاولة هذه الحقوق والحريات على نحو يتعارض مع أهداف ومبادىء الأمم المتحدة[٣] » .

المادة الحادية والثلاثون

« لا يجوز أن يفسر أي نص من نصوص هذه الوثيقة على أنه

---

(١) لقد علمت بعض ما في هذه الوثيقة من هفوات لا تقال ! . . إذن لا يجب النفاذ الكامل للحقوق والواجبات المنصوص عليها في هذه الوثيقة . . . نعم . . لا بد من الإعتراف بحقوق الآخرين . . ولكن كما يرسمها الإسلام ! . . إذ لا يصح الرضوخ لأي قانون لا تتفق مع الإنسانية ـ الواردة في الإسلام ـ ولا الأحجام عن القيود التي تضعها الإنسانية ـ على لسان الإسلام ! . .

(٢) . . . اللازم متى أردنا الصالح العام : أن نقول : المجتمع الأناني الذي يفسره الإسلام في أكمل صوره وألوانه! .

(٣) إن هذه الفقرة تقضي على جميع الحقوق الماضية ! . . فإن عدم التعارض مع أهداف ومبادىء الأمم المتحدة نطاق قابل للتوسعة والتضييق، حسبما يرتئيها المفسرون !!! الخاضعون ـ طبعاً ـ للمسيطرين على السلطة السائدة . !! وبذلك يعود الإقطاع والطبقات و . و . التي وضعت هذه الوثيقة للقضاء عليها . . .

يتضمن بالنسبة لأية دولة ، أو أية هيئة ، أو أي فرد الحق في أن يزاول أي نشاط ، أو أن يقوم بأي عمل يرمي إلى تحطيم الحقوق والحريات الواردة فيها[١] » .

وأما بالنسبة إلى الثاني ، ففي كتاب : (الطائفية سلاح العدو الأخير الخطير) فإنا نرى أن الغرب مجتمع تنخره الرذيلة والفحشاء ، وتنهكه العلاقات الجنسية اللامشروعة ، حيث لا ضوابط ولا اعراف اجتماعية سليمة ، ولا روادع خلقية أو دينية وأبسط نتائج ذلك عدد ملاجىء اللقطة أو بروز مشاكل اجتماعية فيما يتعلق بالذين يبحثون عن آبائهم ، وحوادث الطلاق والخيانة الزوجية والإغتصاب وتبادل الزوجات وانتشار ظاهرة الشذوذ الجنسي بين الذكور والإناث ، وتفشي أمراض الجنس التي لا دواء لها ، وقد ذكرت مكتب التحقيقات الفدرالي (أف بي آي) أن خمساً وعشرين شخصاً يسجلون في نوادي العراة رسمياً كل سنة ، وثلثهم من المتزوجين ، وامرأة واحدة تتعرض لإغتصاب كل ست ثوان ، أي في كل دقيقة تتعرض عشر نساء

---

(١) هذه المادة وحدها تناقض أكثر المواد السابقة ـ وذلك دليل آخر على فشل هذه الوثيقة ـ ! ألم تصرح المادة «٢٠» على أن « لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير بما يتضمنه ذلك من الحق في أن لا يزعج بسبب آرائه » [فهل لأحد أن يقول] : أنا الآن شخصياً رأيي : أن هذه الوثيقة مغلوطة يجب تحطيمها ، ولي حرية الرأي والتعبير وليس لأحد أن يزعجني فيما أقول!!! . . .

أليست المادة «٢٢» والفقرة «٣» تنص على أن « إرادة الشعب مصدر السلطات » !؟ فمتى أراد شعب دولة إلغاء هذه الوثيقة وتحطيمها ، فلهم ذلك دون أيما مانع !! . أليست المادة «١٢» والفقرة «٢» تقول : « لا يجوز أن يحكم بادانة عمل لم يكن معاقباً عليها وقت ارتكابها بموجب القانون الوطني . . . » فقوانين الإسلام ـ مثلاً ـ [تسمح لأي أحد بأن يزاول أي نشاط يرمي إلى تحطيم ما في هذه الوثيقة من الخراقات . فما يمنع الإنسان من ذلك ونفس الوثيقة لا تدين هذا الشخص بشيء ؟] .

للإغتصاب ، ويتم اغتصاب ستمائة امرأة كل ساعة عبر الولايات المختلفة ، وأن اثنتين وخمسين ألف أمرأة من المطلقات كن قد مارسن الخيانة الزوجية قبل طلاقهن ، ويوجد أكثر من ثلاثة ملايين انسان مصاب بمرض الكيز والهربز الذي لا أمل في الشفاء منه ، كما أن الشاذين والشاذات جنسياً يبلغ عددهم خمسة عشر مليون شخص ، ويتم يومياً طلاق ستة آلاف وتسعمائة وست وثمانين ، وتجهض يومياً ثلاثة آلاف ومائتين وعشرين فتاة مراهقة بعد الحمل اللاشرعي غالباً ، ويصاب يومياً ثمانية وستين ألف وأربعمائة وثلاثة وتسعين بمرض الزهري من الأمراض الجنسية ، كما أنه جاء في إحدى الإحصاءات الأخر أن واشنطن وحدها تشهد اغتصاب عملية كل خمس عشرة دقيقة ووجد، أن هناك فتاة في الثالثة والعشرين من عمرها أجهضت خمس عشرة مرة ، وفي بعض المناطق هناك خمسة وثمانون في المائة من الأطفال لا يدخلون المدارس ، وذكر مركز الدراسات الرئاسية في واشنطن نسبة كبيرة من الرؤساء الذين تولوا الرئاسة منذ الإستقلال حتى الآن تعرضوا لمحاولات اغتيال ، وهناك جنحة كل ثانيتين وسرقة كل أربع ثوان ، وسرقة سيارة كل ثمان وعشرين ثانية ، وسرقة كل ثمان ثواني ، واعتداء مع ضرب وجرح كل ثمان وأربعين ثانية ، وسرقة مع استخدام السلاح كل ثمان وخمسين ثانية ، وعملية اغتيال كل ثلاث وعشرين دقيقة ، وتقتل ثلاث وخمسون امرأة يومياً لعدوان جنسي ، وعملية سطو ومداهمة محلات أو منازل أو بنوك كل مائة وثمان عشرة دقيقة ، وهناك أكثر من خمسة وعشرين مليون أمريكي يعيشون حالة عوز وفاقة سيئة لغاية ، أي بدون مأوى أو بدون عمل أو بدون لقمة خبز ، أي أن ما يقارب العشرة في

المائة من مجموع السكان يكونون في غاية الفقر ، ويبلغ متوسط دخل الفرد الأبيض العادة ثلاثة عشر ألف دولاراً ومائتين وخمسة وسبعين ، بينما لا يزيد متوسط دخل الفرد عن ستين دولاراً سنوياً فقط لدى بعض أقليات الولايات المتحدة .

ويوجد حوالي خمسة وعشرين ألف شخص ينتحرون سنوياً ، ويقدر عدد الرجال بأربعة أضعاف عدد النساء من هؤلاء الذين ينتحرون ، كما أن هنالك مائة ألف شخص يحاولون الإنتحار بسبب طردهم من العمل أو نقص في مداخلهم ، أما عدد البطالة فتذكر الدراسة نفسها أن أمريكا تعاني من وجود أكثر من ثلاثة عشر مليون عاطل عن العمل ، والرقم يتزايد حيث يضاف إليه ثلاثمائة عاطل كل أسبوع يتسكعون بين الولايات والمدن والحارات والشوارع ، ويذكر الإحصاء أن ثلاثة ملايين شخص على الأقل بلا مأوى يعيشون في الشوارع أو السجون ، كما يهرب ألفان وسبعمائة وأربعين طفل من منازل والديهم ، لأنهم ضاقوا ذرعاً بالحياة معهم وقد ذكر احصاء آخر أنه يشرب الأمريكيون تسعين مليون زجاجة بيرة فقط كل يوم ، ويدفع سائق السيارات بسبب القيادة في حال السكر غرامة مبلغه ثمانية وتسعون مليون دولار يومياً ، وينتج في أمريكا كل عام ثلاثة عشر مليارد قرص مهدىء للأعصاب ، وهذه الكمية تكفي لأن يحصل كل أمريكي على اثنين وسبعين قرصاً في السنة ، أي حبة لكل خمسة أيام لكل شخص ، ويتم القاء القبض يومياً على ألف ومائتين وثلاثة وخمسين شخصاً بتهمة بيع وترويج الحشيش .

وفي تقرير أنه تسيطر الولايات المتحدة على ثلاثة أرباع التجارة

الدولية ، ويأتي في مقدمة ما تنتج زراعياً القمح الذي يعتبر على رأس الإحتياجات العالمية للإستهلاك الغذائي ، وحيث يوجد فائض في انتاج القمح فإن أمريكا ترفض أن تقدم مساعدات للدول الفقيرة ، وتفضل أن تتلف ما نسبته أربعين في المائة من مجموع الإنتاج بحرقه أو إلقائه في البحر ، في حين يعيش أكثر من سبعمائة مليون جائع ومشرد على الأرصفة فوق هذا الكوكب الأرضي ، وتشترط الولايات المتحدة الأمريكية أن يخضع برنامج المساعدات القمحية للإعتبارات السياسية ، يعني أن تتم المساعدة في مقابل الإستعمار ، ومن أجل إبقاء سعر القمح عالمياً في مستواه الثابت تلجأ أمريكا إلى اتلاف الفائض أو تخزين أو تقنينه ثمناً للإستعمار ، وقد بلغت قيمة ما تحرقه أمريكا سنوياً من القمح مبلغ أربعين مليارد دولار فيما يموت أربعين بالمائة من المواليد في أفريقيا وحدها نتيجة لنقص المواد الغذائية ، هذا في القمح إلا أن السياسة نفسها هي المتبعة بالنسبة للحليب واللحوم ومختلف أنواع المواد الإستهلاكية زراعية كانت أو صناعية ، فالإنتاج غزير ولكن طبيعة الحكم الإستعماري سواء في داخل البلاد أو خارج البلاد هي التي تتحكم في التوزيع المجحف إلى درجة الفقر كما قد عرفت في داخل أمريكا ، أو إلى درجة الموت كما ذكرناه .

وقد تم اعلان العام ألف وتسعمائة وتسعة وسبعين عاماً للطفولة ، لكنه في الحقيقة كان عام الطفل الذي يموت ، فقد ذكر بعض الإحصاءات أنه مات خلال هذا العام اثنا عشر مليون طفل تقل أعمارهم عن خمس سنوات ، بمعدل كل شهر مليون ، وجاء ضمن احصائيات أجرتها الجهات المختصة التابعة للأمم المتحدة وبعض المنظمات الإنسانية

الأخرى أن نفقات اعداد جندي فقط تبلغ خمسة عشر ألف دولار ، وبهذا المبلغ من الممكن أن يتم تعليم ستين تلميذاً خلال عام واحد ، وتكلف حاملة الطائرات العادية ملياراً من الدولارات وهذا المبلغ يكفي لبناء عدة سدود ضخمة كالسد العالي بأسوان مصر ، أما الطائرة النفاثة المقاتلة فتكفي لبناء ثمانمائة شقة مجهزة بشكل جيد ، وبنفقات قيمة دبابتين يمكن بناء مدرسة للتعليم العام ، وبدلاً من انتاج الزورق الحامل للطوربيدات من الممكن جمع وتجهيز أربعمائة وأربعين سيارة للإسعاف العاجل ، والنفقات العسكرية في العالم تزيد على نفقات رعاية الصحة في جميع دول العالم بمقدار مائة وخمسين في المائة ، ولأجل تحقيق برامج منظمة الصحة العالمية الخاص بالقضاء على مرض خطير كالملاريا ينبغي تحصيل أربعمائة وخمسون مليون دولار ، أي أقل من المبلغ الذي ينفق على سباق التسلح في العالم .

وفي احصاء أنه بعد رحيل الأمريكيين من فيتنام كانت التركة التي خلفها جنودهم مليونين وثلثمائة قتيل وثلثمائة ألف عاهرة ، وفي كمبوديا ستمائة ألف قتيل ، ومثلهم جرحى ، أما اللاجئون فهم مليون نسمة ، وقد قدمت الحضارة المادية للعالم خمسين ألف قطعة سلاح نووي تصل الطاقة التفسيري لها مجتمعة أكثر من مليون ضعف قنبلة هيروشيما ، وهذه الكمية يعني وجود ثلاثة أطنان من مادة (تي ان تي) لكل رجل وامرأة وطفل ، وهي تكفي لقتل انسان واحد أكثر من خمسمائة مرة .

وفرنسا قتلت في الجزائر أكثر من مليون ونصف مليون من تسعة ملايين أبان الثورة الجزائرية ، كما أن بريطانيا قتلت في الصين أكثر من عشرين مليون في ثورة الأفيون ، والإتحاد السوفيتي قتلت في أفغانستان

أكثر من مليون وشردت أكثر من خمسة ملايين أي ما مجموعهما بقدر ثلث نفوس أفغانستان البالغ واحداً وعشرين مليوناً حسب بعض الإحصاءات .

أما روسيا فقد قتل ستالين وحده من الفلاحين فقط في تطبيق نظام المزارع الجماعية أكثر من خمسة ملايين ، وبعض التقارير دل على أن الثورة الشيوعية في الصين بقيادة ماو تسي تنغ قتلت زهاء أربعين مليون إلى غيرها من القتل والإفقار والفساد والأعمال التخريبية المهولة للحضارة الحديثة بقيادة الغرب والشرق .

(**مسألة**) قد يكون المدير مريضاً ، وقد يكون الجو مريضاً ، وقد يكون المرؤوسون مرضى ، وكلامنا في هذه المسألة في البحث الأول ، أما البحث الثاني فهو خارج عن طوق هذا الكلام ، وبحثه مرتبط بعلم الإجتماع في الجملة ، وأما كون المرؤوسين مرضى فذلك مرتبط بنظام التربية بالمعنى الأعم ، نعم لا اشكال في أن المدير السليم يجب أن يتمكن من رفع المرض عن الجو والموظفين ولو بقدر ، وذلك مما يمكن ، وعلى أي حال فالأمراض التي تصيب الإدارة والمدير كثيرة نذكر جملة منها على سبيل الإلماع غالباً لا التفصيل ، فإن التفصيل أحياناً يرتبط بعلم النفس ، أو علم الأخلاق أو ما أشبه ، مما لم يوضع هذا الكتاب لها ، واللازم أن يلاحظ المدير هل أنه من المرضى أو لا ، وأن مرضه من أي قسم ، والغالب أن يكون مريضاً بقسم من هذه الأمراض أو بأقسام منها ، كما قد يكون الإنسان في علم النفس والأخلاق مبتلاً بأمراض متعددة كالبخل والجبن والغرور والأنانية وما أشبه ذلك ، فإذا وجد المدير نفسه مريضاً فاللازم أن يسرع في العلاج وإلا سبب المرض سقوطه من الإدارة عاجلاً أو آجلاً ، والفرق بين الأمراض الجسمية والنفسية التي تصيب المدير مما نحن بصدده الآن :

أولاً : إن الأمراض الجسمية غالباً تقض مضجع الإنسان وراحته مما يضطر إلى العلاج شاء أم أبى، أما الأمراض الروحية (والتي منها أمراض المدير والإدارة وترجع أمراض الإدارة إلى أمراض المدير أيضاً حيث أنه لم يشخص تشخيصاً صحيحاً فتمرضت الإدارة) ففي كثير من الأحيان تتجلى للمدير بأنها محاسن ، أو تتجلى له أنها أمور عادية ، قال سبحانه في حق أمثال هؤلاء مما المدير صغرى من صغرياته : ﴿ **قل هل**

نبئكم بالأخسرين أعمالاً الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعاً ﴾ .

وقال في آية أخرى : **﴿ أفمن زين له سوء عمله فرآه حسناً ﴾** وقال في آية ثالثة : **﴿ كل حزب بما لديهم فرحون ﴾** .

الثاني : أن الأمراض الجسمية لها أطباء كثيرون وأدوية وصيادلة ومستشفيات ومستوصفات ومصحات وأجهزة وآلات وما إلى ذلك ، بينما الأمراض الروحية لا توجد له شيء من ذلك اطلاقاً ، وإنما الإنسان بحاجة إلى رفعها بنفسه ، أو بمعاونة بعض المدربين في بيان المرض والعلاج كالزهاد وعلماء النفس ومن أشبه ، وغالباً ما يكون المرض صعب العلاج ، لأنه صار ملكة في الإنسان وعلى قوله الله سبحانه : **﴿ الا أن تقطع قلوبهم ﴾** .

الثالث : إن في الأمراض الجسمية الإجتماع دائماً يطلب رفعها مما يحفز الإنسان المريض إلى الإسراع في العلاج ، بينما الأمراض الروحية بالعكس في كثير من المجتمعات . لأن المجتمع بكله مريض أو بالقسم العام منه مما يحفز المريض على البقاء في مرضه ، بل يسببون له مزيداً من المرض ويتطلبون منه أن يوسع في مرضه كالمستبد الذي يحفزّه المتملقون والمتزلفون إلى الإستمرار في الدكتاتورية والتوسيع فيها ، وعلى أي حال فالمدير المريض قد يكون مرضه ضاراً لنفسه ، وقد يكون ضاراً لمؤسسته ، وقد يكون ضاراً بالمرؤوسين أو الرؤساء ، وقد يكون ضاراً بالمجتمع ككل ، أو بقطاع كبير منه ، وليس المراد على سبيل القضية الحقيقية أو على سبيل منع الجمع ، بل على سبيل منع الخلو (على

اصطلاح المنطقيين) فإن جملة من الأمراض التي نذكرها تضر أكثر من جهة واحدة وعلى أي حال فالمدراء المرضى هم :

(١) : المدير الإنحصاري وهو من يخصص كل الإمتيازات الإدارية لنفسه ، وان اعطي بعض الإمتيازات للموظفين كان اعطاؤه لهم هامشياً .

(٢) : المطالب وهو من يزعم أن كل عمل يقوم به الموظفون إنما هو واجبهم فلا يستحقون التشويق ولذا لا يسوق الموظفين بما عملوا ، وكون الشيء واجباً على الإنسان لا ينافي تشويقه وتأييده وشكره باعطاء الجزاء له ، فإنا نرى أن الله سبحانه مع أن كل شيء في العبد من نعمه سبحانه مع ذلك يشكره على أعماله حتى أن من أسمائه الشكور .

(٣) : التافه ، وهو من لا يستعد لحل مشكلات الموظفين ولا لقضاء حوائجهم فهو كالنبتة التي لا رائحة لها ولا خاصية ولا مظهر جميل .

(٤) : المرعب ، وهو الذي يرأس الموظفين بالإرعاب والتهديد دون ملاحظة الموازين والتعقل .

(٥) : الأعور اليساري وهو من يرى النقد للموظفين فقط دون التحسين ، إذ يلزم على المدير أن يرى الموظفين بعينين عين النقد فيما يحتاج إلى النقد وعين الرضا والتحسين فيما يحتاج إلى الرضا والتحسين لا بعين واحدة .

(٦) : الأعور اليميني وهو من يرى التحسين لا النقد ، إذ

الموظفون لهم جوانب حسنة وجوانب سيئة ، فاللازم أن يحسن المدير اياهم عند فعلهم الحسن وينتقدهم عند فعلهم السيء .

(٧) : الجاف ، وهو الذي لا يصرف المالَ لأجل الحوائج الإدارية وهو نوع من البخل .

(٨) : الباطني ، وهو الذي يخفي أعماله المرتبطة بالإدارة والموظفين عن الإدارة والموظفين ، حتى أن الإدارة والموظفين لا يعرفون ماذا يريد عمله ، بل أحياناً ماذا عمل وغالباً ما يكون هذا لشيء من جهة خوفه من فساد عمله ، وهو لا يريد أن ينسب الفساد إليه أو من بعض الجهات الأخر .

(٩) : الإنتاجي ، وهو الذي لا يهتم بمن يعمل في الإدارة ، ولا يلاحظ انسانية الموظفين ، بل نظره فقط إلى الإنتاج ، فكأن الموظفين معمل من المعامل ، لا كأنهم بشر من الناس .

(١٠) : الأحول ، وهو الذي يرى عمل نفسه أكثر من واقعه ، كالأحول الذي يرى الواحد اثنين .

(١١) : الحرَفي ، وهو الذي يريد من الموظفين أن يأتوا بالقوانين والأنظمة حرفياً بدون اختيار لهم في الزيادة والنقيصة ، مع عدم ملاحظته الفرق بين الخصوصيات الزمانية والمكانية والافرادية ، فإن الافراد والزمان والمكان تختلف اختلافاً كبيراً ، فلا يمكن أن يقيد الناس بحرفية القوانين ، ولذا نرى في القوانين الإسلامية بل في كل قوانين العقلاء القسمين كالسفر والحضر بالنسبة إلى الصيام والصلاة التمام أو

القصر ، والقوانين الثانوية بالنظر إلى الإضطرار والإكراه وما أشبه ذلك .

(١٢) : المذكر ، وهو الذي يكتب كل شيء من أعماله وأعمال موظفيه من دون ملاحظة الأهمية وغيرها ، فإنه يكتب كل رطب ويابس وصحيح وسقيم وكبير وصغير .

(١٣) : الإيكالي ، الذي يكلف الموظف الذي تحت ادارته بعمل كل شيء من قبل حتى امضاء الأوراق ، وإنما يكون الإسم للمدير فقط ، وهذا ما يذكره التاريخ عن الخلفاء العباسيين ، حتى أنه كان لهم بيت الختم فلا يتعبون أنفسهم حتى بختم الأوراق .

(١٤) : العنيف ، وهو الذي يتفجر غيظاً إذا لم ينفذ أوامره وطلباته ، ولم تحقق أمانيه ويعاشر الموظفين بل والإدارة بصورة عامة ، بل وأحياناً الآلات بالعنف بدون لين ورفق .

(١٥) : المضايقي ، وهو الذي يقف دون ترفيع الموظفين وترقيتهم بحجة أنهم ليسوا أهلاً لذلك لعدم خبرتهم أو ما أشبه .

(١٦) : السباب ، هو الذي يتخذ السب والهمز والطعن واللعن وما أشبه ذريعة للوصول إلى أهدافه الإدارية ، وأحياناً إلى أهدافه الشخصية ، حيث يكون المدير يستغل الإدارة ومنصبه لأعماله الشخصية .

(١٧) : الفنان ، وهو من يرى أن كل ما يفعله حسن ، لأنه فعله ، وقد قال سعدى عن لسان بعض أمثال ذلك (كل عيب يختاره السلطان فهو فن) .

(١٨) : الإنجازي ، وهو من يزعم أنه وحده الذي إذا أشرف على عمل أنجز بخير وسلام دون ما إذا أشرف غيره على مثل ذلك العمل ، فهو يرى نفسه فوق الواقع كما يرى غيره دون الواقع .

(١٩) : المتنصل ، وهو الذي إذا وقع خطأ في العمل وغالباً هو الذي يخطأ يوقع اللوم على أحد الموظفين ، وينتقده ، أو يفصله ، أو ينزله ، أو يقطع من راتبه ، ويزعم أنه بذلك يتمكن من التنصل من الخطأ ، ويؤدب الموظفين الآخرين كما فعله عبد الناصر في حرب اليمن مع عامر ، وفعله قاسم مع الذين أعدمهم في أم الطبول ، إلى غير ذلك من الأمثلة .

(٢٠) : المعملي ، وهو الذي يظن أنه يلزم العمل باستمرار ولا يعطي المجال للموظفين حتى يتنفسوا ، وقد تقدم أن عشرة بالمائة إلى خمسة عشر وأحياناً إلى العشرين للموظف الحق في الترفيه عن نفسه ، لأن الإنسان ليس حجراً أو مروحة يشتغل باستمرار ويبقى في مكانه باستمرار .

(٢١) : الإلعابي ، وهو الذي يأخذ الموظفين العوبة بيده كالطفل الذي يلعب بملاعيبه .

(٢٢) : الإستعلائي ، وهو الذي يريد نزاهة نفسه ويستر عيوبه بالقاء تبعات المشاكل والفساد على الآخرين من الموظفين ، أو من إليهم ، ومن الواضح أن التنصل شيء والإستعلاء شيء آخر ، فهما أمران .

(٢٣) : الدجال ، وهو الذي يظهر نفسه نزيهاً لكنه من وراء

الستر يحرك هذا ضد هـذا وذاك ضد الآخـر ، يريـد بذلـك الجمع بـين مظهره النزيه ومخبره الكريه .

(٢٤) : الكمي ، وهـو الـذي يهتم بـالكم في الإنتـاج ونحـوه لا بالكيف .

(٢٥) : الصرفي ، وهو الذي يعرف الصرف لا الإستحصال بينما يجب على الإنسان أن يكمل الدائرة بالصرف والإستحصال ولو بقدر .

(٢٦) : المعصومي ، وهو الذي يزعم أن المـوظف يلزم أن يكون معصوماً ، فإذا أخطأ لم يغفر له ، غافلاً من أن الإنسـان له أخـطاء إذ لم يخلق معصوماً ، وأنمـا الواجب غفـران الخطأ وتعـديله ، فإذا استمـر في الأخطاء اتخذ القرار المناسب .

(٢٧) : الإستغلالي ، وهو الذي يستغل مقامه وامكـانات الإدارة لأجل حاجات شخصية ، مثلاً تستخدم سيارة المؤسسة لنقل عائلته ، أو يستخدم بعض خدم المؤسسة لأجل خدمة بيته ، أو الذهـاب بولـده إلى المدرسة أو ما أشبه ذلك .

(٢٨) : المبعثر ، وهو الـذي يجعل كـل شيء لكل شيء وفي كـل مكـان ، فلا يهمـه أن يضـع الـطابعـة مكـان الـبراد ، والمـدفئـة مكـان الحاسبة ، وهكذا بالنسبة إلى الأفراد فيجعل مكان المدير المـوظف ومكان الموظف المدير ، ويجعل الأخصائي بالبريد في ادارة الكهرباء وبالعكس ، كما نشاهد كل ذلك في البلاد الدكتاتورية في الشرق الأوسط وغيرها .

(٢٩) : المتهرب : وهو المدير الذي يتهرب عن الإيجابيات ويجنح

إلى سلبيات فينقض كل نظر ايجابي بدون أن يكون له دليل على السلب إلا بعض التعاليل غير المنطقية .

(٣٠) : النتائجي وهو الذي يريد النتائج فقط ، بدون أن يفكر في كيفية الوصول إليها أو تهيئة الوسائل الواصلة إلى تلك النتائج ، فقد قال سبحانه : ﴿ **ولو أرادوا الخروج لاعدوا له عدة ولكن كره الله انبعاثهم فثبطهم وقيل اقعدوا مع القاعدين** ﴾ .

(٣١) : القمّاشي ، وهو الذي يجمع من هنا وهناك من أقوال وأفعال غير مرتبطة بعضها ببعض ، ولذا لا يصل إلى النتائج ، وكثيراً ما يكون ضره أقرب من نفعه .

(٣٢) : المتبختر ، وهو من يتبجح بأن النتائج الحاصلة من ادارته صحيحة مائة في مائة والحال ليس الأمر كذلك ، بل هي ناقصة في الجزئيات ، بل في جملة من الكليات أيضاً ، بما لا تصل إلى النتائج السقيمة ، لكنه يريد بقوله ذلك الكبرياء والتبختر ليس إلا .

(٣٣) : الأولوي ، وهو من يرى كل نظرية له أولى من غيرها ، ويحمل نظرياته على الموظفين بلا ملاحظة سائر الموازين و ﴿ **إذا قيل له اتق الله أخذته العزة بالإثم** ﴾ ويصر على خطأه ويضرب بأنظار الآخرين عرض الحائط .

(٣٤) : الحلالي ، وهو الذي يزعم أنه يتمكن من حل كل المشكلات بلا ملاحظة أن بعض المشكلات غير قابلة للحل ، وبعضها تحل بنسبة مئوية خاصة لا مطلقاً ، وبعضها يمكن حلها بسبب غيره من

الأخصائيين ونحوهم ، ولهذا يكون متهوراً في الإقدام على الأمور من غير نظر إلى العواقب .

(٣٥) : المعلولي ، وهو الذي يشتغل لحل المشكلات بالمعلول دون العلة ، كالطبيب الذي يعطي الدواء لرفع حمرة الوجه الحاصلة من الحمى دون علاج نفس الحمى ، فإذا رأى مثل هذا المدير أن المشترين لا يقبلون على بضاعته يشتغل في الدعاية لرفع هذه المشكلة لا في اجادة نوعية البضاعة التي هي العلة في عزوف المشترين عن الإقبال عليها وكذلك بالنسبة إلى الثقافة وغيرها .

(٣٦) : المعاكسي ، وهو الذي يعمل أعمالاً يعاكس بها موظفيه أو رؤسائه الذين هم مجبورون منه ، فهو في واد وسائر الموظفين من زملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه في واد آخر .

(٣٧) : المصالحي ، وهو الذي يصلح بين رأيه وآراء موظفيه بما يوجب ضرر المؤسسة كالسيارة التي من صالح الركاب أن تسير مائة فيقول بعضهم بذلك وبعضهم بالخمسين ، فتسير خمساً وسبعين حيث يضر بالركاب ولا يلاحظ الأصلح من القولين ، وإنما يجمع بين القولين .

(٣٨) : الوحدوي ، وهو الذي يرى وحدة كيفية العمل مع الأفراد والموظفين والمؤسسات ، بينما أن الأشياء كالأشخاص يختلفون فيشتري الآلات المكتبية للمستشفى والمطار بشكل واحد أو يعامل مع المثقف كما يعامل مع الريفي الجاهل ، قال سبحانه : ﴿ **هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون** ﴾ ؟ .

(٣٩) : التصميمي ، وهو الذي يرى التصميم في كل شيء سواء عمل بصوابه أو لا ، بل حتى وإذا علم بخطأه لأنه يرى أن تصميم من اللا تصميم ، فهو عاشق لأخذ التصميم من غير نظر إلى النتائج والمزايا والخصوصيات والموازنات وغيرها .

(٤٠) : التجزيئي ، وهو من يزعم أن الإهتمام بالجزئيات كاف بدون حاجة إلى الإهتمام بالكليات ، وعكسه أيضاً صحيح وهو من يهتم بالكليات دون الإهتمام بالجزئيات ، بينما يجب على المدير أن يهتم بالجزئيات وبالكليات كل في مقامه ، وإلا كان العمل ناقصاً أو مبتوراً أو سبب خبالاً .

(٤١) : التصفيقي ، وهو الذي يقرب المصفقين حول نفسه ممن يسبح بحمده ويثنيه من دون نظر إلى الكفاءة وسائر المؤهلات ومن دون نظر إلى النتائج ، وإنما يريد أن يظهر نفسه أمام الناس بأن الناس ملتفون حوله ، وأنه شخصية بارزة في المجتمع مهما كانت النتائج وخيمة .

(٤٢) : الذرائعي ، وهو الذي يتوسل إلى الذرائع في تبرير تأخره وتأخير مؤسسته ، بدل أن يفكر في الحلول الواقعية للمشكلات لينتشل نفسه ومؤسسته من السقوط .

(٤٣) : الوجهيني، وهو الذي يظهر شيئاً ويبطن آخر ، كما في بعض البلاد الإسلامية في الستينات ، حيث كان رئيسها يعمل لأمريكا باسم روسيا ، ويحطم الإقتصاد باسم الإشتراكية ، ويفني المسلمين باسم التقدمية ويضرب المسلمين باسم محاربة اسرائيل ، ويهيء الأجواء

لإستيلاء اسرائيل على أراضي اسلامية أكثر باسم القومية ، إلى غير ذلك ، وأفراده كثيرون في رؤساء الحكومات ورؤساء الوزارات ومن أشبه ذلك ، وهكذا حال المؤسسات الصغيرة الأهلية .

(٤٤) : الأشيائي ، وهو الذي يزعم أن موظفيه أشياء لا أشخاص ، ولذا يحتم عليهم أن يعملوا بالروتين الكامل بدون أدنى ابتكار ، كما يعمل الشيء لا كما يعمل الشخص ، وبذلك تجمد المؤسسة والجمود مبدأ السقوط دائماً .

(٤٥) : الإستشاراتي[1] ، وهو الذي يجمع حول نفسه المستشارين والمعاونين أكثر من المتعارف ، أما بقصد اظهار نفسه بالمظهر الإستشاري وأما بقصد ترفيع سمعة مؤسسته أو لغير ذلك .

(٤٦) : الخطي ، وهو الذي يزعم بأن تعيين الأصول والمقررات واللوائح كاف في الإجابة عن مختلف الأسئلة ، وحل كل المشاكل وجعل الموظفين يمشون في الصراط المستقيم مع أن تعيين الخط لا يكفي عن الإدارة الصحيحة التي هي عبارة عن وضع الخط العام موضع التنفيذ وارجاع الصغريات إلى كبرياتها الكلية .

(٤٧) : الأخشابي ، وهو الذي يريد من الموظفين أن يكونوا كالأخشاب التي ينجرها المعمل حيث استواء الأحجام والأشكال ، فاللازم أن يكونوا في أعمالهم وأفعالهم بالوتيرة الواحدة بدون ملاحظة أنهم بشر لكل منهم خصائص وميول واتجاهات وآراء وأفكار وتقلبات .

(٤٨) : المتأرجح ، وهو الذي إن ربحت المؤسسة في نتيجة

---

(١) الاضطرار إلى عمل خلاف قاعدة النسبة أوجب هذه اللفظة ونحوها

أريدت منها أو سمعة عند الناس جعل نفسه مساهماً فيها ، بل ربما نسب الربح إلى نفسه ، وإن خسرت ابتعد عنها بل أخذ في النقد بأن ذلك من أفراد آخرين ، وإن كان هو صاحب المشكلة فليس له روح موحدة مع المؤسسة ، والمدير يجب أن يعمل بروح واحدة .

(٤٩) : الإرتجاعي ، وهو الذي يقاوم كل فكر جديد والتجديد في المؤسسة ويحارب أصحاب مثل هذه الأفكار .

(٥٠) : التغييري ، وهو الذي يزعم أن في تغيير الأشخاص وفصلهم أو تغيير صورة المؤسسة أو شكلها تنحل المشاكل بما ليس الأمر كذلك على اطلاقه ، بل ربما يكون هو المولد للمشكلة ، وربما يكون السبب عدم استقامة المنهج العام والروح السائدة في المؤسسة ، لا أن المشكلة في أحد الأمرين السابقين ، وهو يرى نصف المشاكل وحلولها لا النصف الآخر ، وربما يطلق (النصفي) لمن يرى نصف المشكلة كالطبيب الذي يرى نصف المرض ، كمن تمرض ومبعثه مرض في قلبه ومرض في كبده فيرى مرض القلب فقط دون مرض الكبد ، فيعالج مرض القلب ويترك مرض الكبد ، مما قد يودي بالمريض إلى . . .

(٥١) : الضوضائي ، وهو الذي يوجب الضوضاء في عمله وكلامه ، سواء في ادارته ومكالمته مع الموظفين أو الجماهير أو غيرهم .

(٥٢) : التنقيطي ، وهو الذي يلاحظ الدقة المتزايدة في الأوراق المربوطة بالإدارة ، فيقدم عبارة على عبارة ، ويضع نقطة مكان نقطة ، أو يزيد أو ينقص أو يبدل كلمة بكلمة إلى غير ذلك .

(٥٣) : البراد ، وهو الذي يعمل ما يوجب برود الموظفين عن

أعمارهم ، ونفور القلوب منه ، مما يؤثر أخيراً على النتائج .

(٥٤) : الكل شيء ، وهو الذي يصمم ويراقب ويقدم ويعمل ويؤخر ويحلل ويفعل كل شيء ، ومن المعلوم أن من يعمل كل شيء يكون كل شيء منه ناقصاً وأحياناً تافهاً ولذا قالوا في المثل (كل شيء لا شيء) .

(٥٥) : الكبريائي ، وهو الذي يرى لزوم أن يتواضع له المرؤوسون والجماهير في كل شيء فيرى نفسه فوق كل احد ، ويرى أن من يقصر في ذلك يستحق العقاب بالفصل وعدم ترفيع الدرجة وما أشبه ذلك .

(٥٦) : المنبت ، وهو الذي يتفرّد في آرائه وأعماله ويرى صوابية رأيه من دون الإحتياج إلى الآخرين ، وقد قال رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) فيمن يسبق أصحابه في الطريق بدون ملاحظتهم ولا ملاحظة فرسه ولا ملاحظة نفسه : (المنبّت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى) .

(٥٧) : المذبذب ، وهو من لا يقدم على العمل إلا بقلب متردد ، ودائماً يكون متردداً بين الإقدام والإحجام ، وأخذ التصميم وعدمه حتى يفوت الفرصة عن يده .

(٥٨) : الغافل ، وهو من لا يحسب حساب التيارات الجارية في المجتمع ، ولذا قال (عليه الصلاة والسلام) : (العالم بزمانه لا تهجم عليه اللوابس) .

(٥٩) : الجاهل ، وهو الذي لا يعلم نواقصه ولا يريد أن يعرفها ولا أن يصلحها .

(٦٠) : قصير النظر ، وهو الذي لا يفكّر في المستقبل بل يرى الحاضر فقط ويعمل للحاضر فقط ، بينما يجب على الإنسان أن يفكر في الحاضر والمستقبل كما في الحديث : (اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً) .

وفي حديث آخر : (من لا معاش له لا معاد له) . .

وفي حديث ثالث : (ليس منا من ترك دنياه لآخرته ولا من ترك آخرته لدنياه) .

فإن ملاك هذه الأحاديث . وأمثالها يجري فيما نحن فيه ، وفي الآية الكريمة : ﴿ **فمنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا وما له في الآخرة من خلاق** ﴾ .

ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار اولئك لهم نصيب مما كسبوا .

(٦١) : الضوابطي ، وهو العامل بدون المرونة ، فإن من لا مرونة له يمشي حسب الضوابط مع العلم أن الظروف غالباً تتغير ، فاللازم المرونة وقد ألمعنا إلى مثل ذلك في بعض النقائص السابقة مما بينه وبين هذا عموم من وجه .

(٦٢) : الإمتدادي ، وهو الذي يصرف كل تفكيره في المستقبل ولا يفكر في الحاضر ولا يعيره اهتماماً .

(٦٣) : الأرائي ، وهو الذي كل يوم له وجهة نظر ويغير اراءه، فله رأي في هذا اليوم وغداً رأي آخر ، وهكذا ، ومن الواضح أن مثل هذا الإنسان لا يصل إلى نتيجة بل يبني ويهدم ويبني ويهدم إلى أن لا يبقى له وقت ولا مال ولا سمعة ، ويقع في مشاكل لا قبل له بها .

(٦٤) : الفحوصي ، وهو الذي يفحص دائماً حلول المشاكل وكيفية العمل في الطرق السابقة ، بدون مراعاة تغير الظروف من الزمان السابق إلى الزمان الحالي بمختلف التيارات التي يحملها الزمان .

(٦٥) : الأماني ، وهو الذي يعيش على الأماني دون العمل والذي يفكر في الذي ينبغي ، ولا يعمل الممكن تحذراً عنه ، وقد قيل لإنسان لماذا لا تنظم الشعر (وقد كان قادراً على النظم) قال : لأن ما أريده لا أقدر عليه وما أقدر عليه لا أريده ، وهذا يأتي في كل انسان سلبي .

(٦٦) : الساعاتي ، وهو الذي يقرر لكل ساعة عملاً ، مع أن الرئاسة عبارة عن انتهاز الفرص ، فإذا لم ينتهز الفرصة الإنسان في ساعة الفرصة فاتته ، وكثيراً ما تكون الفرصة أهم من العمل الذي قرره لمثل هذه الساعة .

(٦٧) : الجنبي ، وهو الذي لا يصرح بالمقررات للموظفين بصراحة اللهجة وبوضوح بل لا قول بعضها ويجمل بعضها ويبين بعضها ، يريد بذلك اظهار نفسه بالمظهر المرتفع الذي لا يفهم كلامه الناس ، ثم يعتب عليهم في عدم تطبيقهم أوامره ، وهذا نوع من الغرور والكبر .

(٦٨) : البُعدي ، وهو الذي له بعد واحد مع رؤسائه ضد مرؤوسيه أو بالعكس ، مع أنه يجب أن يكون تابعاً للعدالة ،سواء كان في هذا الطرف أو في ذلك الطرف يدور مع الحق حيث ما دار ، قال سبحانه : ﴿ **ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى** ﴾ وربما يعبر عن مثله (بالبعد واحدي) .

(٦٩) : المنعزل ، وهو الذي لا ينسجم مع الموظفين ومع رؤسائه ومع الناس الذين هم محل ابتلائه ، بل لا يعاملهم إلا بقدر المعاملة فقط بدون انبساط وأخذ وعطاء مما يحتاج إليه أي مدير في أي بعد من أبعاد الحياة .

(٧٠) : التشريفاتي ، وهو الذي لا يتمكن الناس من الوصول إليه لجفاف أخلاقه ، وإن كان بابه مفتوحاً ، بل وجهه حاجب دونه .

(٧١) : المنغلق ، وهو الذي بابه مسدود على الناس وحجابه منسدل وهو ينغلق على عمله وفكرته ورأيه .

(٧٢) : ذو البعد القديم ، ويقابله ذو البعد الحديث ، وهو الذي يرجح كل قديم على الحديث أو الذي يرجح كل حديث على القديم ، ومن فروع ذلك أنه يرجح الشباب على الشيوخ أو يرجح الشيوخ على الشباب من غير ملاحظة الكفاءة ، وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام) في كلمة جامعة : (يعجبني رأي الشيخ وجلد الغلام) .

ومن الواضح أن ما قاله (عليه الصلاة والسلام) هو الغالب ، وإلا فقد يكون للغلام الرأي وللشيخ الجلد ، ولهذا نرى أن رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) كان أحياناً يجعل رؤساء جيشه مثل

أسامة ، أو رؤساء دولته مثل أُسيد .

(٧٣) : الفأسي ، وهو الذي يكون كالفأس يضرب كل شيء لأن يكون في طرف نفسه ، ولا يلاحظ الآخرين ، بينما يجب أن يكون الإنسان كالمنشار يعطي ويأخذ ، ولا يكون كالمسحق (المحكماك) أيضاً ممن يعطي ولا يأخذ .

(٧٤) : المتفرعن ، وهو الذي يرى كأنه فرعون ولسان حاله ، كما قال فرعون بلسان القال : (أليس لي ملك مصر وهذه الأنهار تجري من تحتي) فيرى الناس عبيداً له ، وكما قال الإمام (عليه الصلاة والسلام) في شأن بعض الخلفاء : (اتخذوا مال الله دولاً وعباده خولاً ودينه دغلاً) والدين هنا يؤخذ بالملاك في الإدارة ، فإن الدين عبارة عن طريقة الحياة ، سواء كانت طريقة عامة كالأديان الإلهية أو طريقة خاصة كالطرق الجارية في المؤسسات ونحوه .

(٧٥) : الظنوني ، وهو الذي يعمل بالظنون بدون تثبت وأخذ بالموازين والضوابط ولا بالإستشارة فما وصل إليه ظنه يتبعه ، سواء في الأعمال الإدارية أو في الموظفين أو في غير ذلك من شؤون الإدارة ، كما أنه قد يكون الإنسان الفردي يعمل بالظنون أيضاً في مأكله ومشربه وملبسه وأخلاقه مع عائلته أو مع سائر الناس .

(٧٦) : المتجاوز ، وهو المفرط أو المفرّط حيث يتجاوز إلى الداخل ضيقاً أو إلى الخارج سعة بدون رعاية الوسط ، كما ينقل في الشخص الذي اشترى عبداً كان يطيع حرفياً فرأى منه عنتاً ثم باعه

واشترى عبداً آخر كان يطيع حسب اللوازم أيضاً فرأى منه إرهاقاً مما اضطر إلى بيعه أيضاً .

ولا يخفى أن الأقسام أكثر من هذه الأعداد لكنا اكتفينا بهذه الكمية مخافة الملالة في ذكر الأزيد وطول البحث بما يوجب الإطناب الممل ويخرج الكتاب عن وضعه المتوسط .

كما أن كل ما ذكر في هذه الأعداد يجده الإنسان بنفسه أو بشبيه له في علم الأخلاق مما هو مجموع في كتاب (المحجة البيضاء) للمولى الكاشاني ، و (جامع السعادات) للمولى النراقي أو ما أشبههما من الكتب الأخلاقية التي كتبها علماء الأخلاق (قدس الله أسرارهم) كما أن جملة من هذه الأمور مذكورة في كتب علم النفس وحيث أن ذينك العَلَمين كتباً للعموم وهذا العلم كتب لخصوص المديرين كان ما ذكر هنا من صغريات تلك الكبريات الكلية .

ثم لا يخفى أن المدير مهما كان كاملاً لا بد وأن يكون له نواقص ، فإن الكمال المطلق لله سبحانه ، ثم هو فوض الكمال النسبي المطلق بقدر الطاقة البشرية إلى المعصومين عليهم السلام ، أما الإنسان العادي فلا بد وأن يكون له نواقص ، فإذا كان مهذباً لا بد له من أن يعمل جاهداً للترفع على طول الخط ، بالإضافة إلى أن الإنسان كالبناء مهما كان كاملاً يكون عرضة للتحطم المستمر بعوامل الزمن ، فيحتاج إلى الترميم على طول الخط ، وقد روي عن رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) أنه قال : (وأنه ليران على قلبي واني استغفر الله كل يوم سبعين مرة) فإن توجه الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) إلى الدنيا

وإن كان مأموراً به إلا أنه ابتعاد نسبي عما كان يريده من الجهات الرفيعة ، ولعل هذا هو معنى (يران) فالرين كالغبار الذي يعلو المرآة ، فإنه وإن كان خفيفاً إلا أنه يجلب الكدورة في الجملة إليها ، وعلى أي فالمدير بحاجة إلى الإصلاح الدائم بنفسه ، ثم هناك شيء ثالث مربوط بتقدم الزمن وذلك ما يحوج المدير إلى التكميل لنفسه ولمؤسسته وموظفيه حسب ذلك وهو التقدمات التي يطرفها العلم مستمراً .

ثم المدير الحسن مهما كان كاملاً لا بد وأن ينتقده الناس ، فاللازم عليه أن يتحمّل النقد بصدر رحب ، فإن قوله (عليه الصلاة والسلام) : (آلة الرئاسة سعة الصدر) يشمل مثل هذا أيضاً ، وإنما يلزم عليه أن يرد بالتي هي أحسن ، إن كان الأمر محتاجاً إلى الرد ، فإن الإقناع حل لكثير من الإنتقادات ، وإلا سكت ، وليس المدير الحسن من يقول في الجواب : تفضل أنت يا أيها المنتقد فأدر المؤسسة مكاني، أو يقول : أنت لا تعلم مشكلات الإدارة ، أو يقول : الإنتقاد سهل والبناء صعب ، بل عليه أن يبني مهما أمكن جواب الإنتقاد حتى يرتفع أو يقلل من الإنتقاد مهما أمكن .

(**مسألة**) القـدرة من أسس الإدارة الصحيحة ، فـاللازم أن يهتم المدير أو الجهة التي تدير المؤسسة لإمتحان قدر قدرة الموظفين حتى يظهـر في أنـه هل يتمكن تسليم المنصب إليهم لكي يقـودوا المؤسسة بسـلام أم لا ، إذ غير القدير مهما كان مخلصاً لا يتمكن من ذلـك ، ومن الواضـح أن القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على الأداء بتفـاوت طبيعة هـذا الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له ، ومن هنا كان اللازم التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالأداء ومتطلباته ، ولما كانت الخـبرات والممارسة وعوامل البيئة لها دور هام في تشكيل القـدرات الفطريـة ، وفي تنميتها كان اللازم استعراض العـوامل التي تحكم تنميـة قدرات الأفـراد أي تعلمهم والتي تحكم أيضاً علاقة الخبرات المتعلمة والممارسـة والأداء ، ولـذا نجعـل الأمـر في فصلين ، الفصـل الأول : أنـواع القـدرات ومكوناتها ، والفصل الثاني : عملية التعلم وأثـرها عـلى تنمية القـدرات والممارسة ، كما أنه يجب أن يكون المدير على علم تـام بالبيئـة التي نشأت فيها القدرة ، لأن البيئة ثالث الأثافي في هذا المجال ، أما أنواع القدرات فيمكن تقسيمهـا إلى نـوعـين رئيسيـين ، قـدرات عقليـة وقـدرات غـير عقليـة ، وهل القـدرات العقلية هي منبعثـة عن شيء واحد ، كـما كان يعتقد بعض الفلاسفة والحكماء ،حتى قال الحاج السبزواري (النفس في وحدتها كل القوى) أو أنها قدرات متعددة جامعها القدرة العقلية ، كـما أن الذوق مثلاً أذواق متعددة مفروشة على سطح اللسان حيث أن تذوق الحلو أو الحامض أو ما أشبه ليس بمكان واحد وإنما كـل مكان لـه تذوق خاص ، وإن زعم الإنسان غير المطلع على الواقع أن اللسان هو بجملته يتذوق الأطعمة بجملتها .

وهناك رأيان في القدرات العقلية ، انها هل هي قدرة واحدة ذات متعلقات ، أو قدرات متعددة ، وعلى أي حال فبعضهم قسم القدرات العقلية إلى أصولها الأولية وهي :

أولاً : عامل الفهم اللغوي ، وهو يمثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه .

وثانياً : عامل الطلاقة اللغوية ، وهو يمثل القدرة على تكوين الكلمات .

وثالثاً : عامل القدرة الحسابية ، وهو يمثل السرعة في اجراء العمليات الحسابية على اختلاف أنواعها ، مثل الجمع والطرح والضرب والقسمة .

ورابعاً : عامل القدرة المكانية ، وهو يمثل القدرة على تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة .

وخامساً : عامل السرعة الإدراكية ، وهو يمثل السرعة في إدراك التعرف على التفصيلات الدقيقة للأشياء وأوجه الشبه والإختلاف بينها .

وسادساً : عامل التذكر ، وهو يمثل القدرة على حفظ الكلمات والأرقام والحروف والرموز أو أي أشياء أخر .

وسابعاً : عامل التفكير الإستنباطي ، وهو يعتمد على ثلاثة أمور :

الأول : يمثل القدرة على اكتشاف واستخراج القاعدة العامة من حالات جزئية .

والثاني : القدرة على اكتشاف الأمور الجزئية عن القاعدة العامة مثل اكتشاف الحساب الموكول إليه من الجبر والمقابلة أو نحو ذلك .

والثالث : القدرة على اكتشاف حالات جزئية عن حالات جزئية أخرى ، مثل اكتشاف حالات انسان يسكن مدينة كذا من المعرفة ، بأن أفراداً آخرين كانوا بهذه الصفة حيث سكنوا في تلك المدينة ، وهذا إن كان بالملاك صح ، وإلا لم يصح ، وفي صورة الملاك ينتقل الذهن من الجزئي إلى الكلي ، ومن الكلي إلى الجزئي الذي هو محل البحث مثلاً ، قال سبحانه : ﴿ **لا تقل لهما أف** ﴾ فإن الذهن ينتقل من هذا إلى أن مطلق ايذائهما محرم ، ومن هذا الكلي ينتقل الذهن إلى أن النظر إليهما بغضب محرم أيضاً لإنطباق كلي الإيذاء المستنبط على هذا الجزئي .

وثامناً : العامل الإجتماعي ، وهو القدرة على فهم متطلبات المجتمع من الآداب والسنن والتقاليد ، فإن بعض الناس يسرعون في ادراك تطبيق الجزئي الذي هو محل الحاجة على كلي ما يتطلبه المجتمع ، وبعض الناس ليس لهم هذه السرعة ، هذا بالنسبة إلى القدرات العقلية .

أما القدرات غير العقلية ، فقد صنفها بعضهم إلى مجموعتين المجموعة الأولى : قدرات الحواس ، والمجموعة الثانية : قدرات حركية ، فقدرات الحواس هي عبارة عن قدرة البصر والسمع والشم واللمس والذوق .

أما قدرة الأبصار فقد دلت نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسة الأبصار أن أهم القدرات التي تتدرج تحت هذه الحاسة هي :

أولاً : حدة الأبصار ، وهي تمثل القدرة على التمييز المكاني للعناصر الدقيقة التي تقع في المجال البصري .

وثانياً : تمييز المسافات ، وهي تمثل القدرة على ادراك العلاقات المكانية من حيث البعد النسبي للأشياء .

وثالثاً : تمييز الألوان وهي تمثل القدرة على تمييز الألوان والدرجات المختلفة لها .

ورابعاً : التنسيق الأبصاري ، وهي تمثل التنسيق بين العينين في حركتهما لتتبع جسم المرئي يتحرك إلى أعلى أو إلى أسفل أو إلى اليمين أو إلى اليسار أو موربأ أو رحوياً أو ما أشبه ذلك .

أما قدرة السمع فهي نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسة السمع دلت على أن القدرات السمعية هي قدرات تتعلق بحدة السمع والتمييز بين مثيرات صوتية مختلفة .

ثم يأتي نوبة قدرة الذوق وهي القدرة :

أولاً : على أصل تفهم الطعم .

وثانياً : على التمييز ، ثم يأتي دور تحليل العقل بأن هذا حسن أو سيء ، مثلاً من يتذوق مائعاً يحس أنه أولاً أنه حامض أم لا ، ثم يميز بين أنه خل أو ماء حصرم ، وإذا كان خلاً يميز أنه خل عنب أو تمر وبعده يأتي دور أنه حسن أو فاسد ويميز أنه حسن من النوع العالي أو لا ، وليس المراد الترتب في التمييز بل جمع أقسام التمييز في لحظة واحدة .

وبعد قدرة الذوق يأتي قدرة الشم ، وتأتي قدرات الذوق في

قدرات الشم أيضاً ، فإن معرفة صحة أو فساد المشموم تتوقف على هذه الحاسة ، ولها حد خلية في وقاية الإنسان من الأخطار ، فإن من لا قوة في شمه إذا كان في مكان منتن لا يتجنب الموضع لفرض أنه لا يدرك الوساخة بشمة فيبتلي بالمرض ، وكذلك حال تجنب الإنسان مواضع الخطر ، فإن قسماً من الحيوانات المفترسة لها رائحة خاصة إذا استشمها الإنسان تجنب موضع ذلك الخطر الذي يتواجد ذلك الحيوان فيه ، وإن لم يستشم وقع في المحذور ، وهكذا بالنسبة إلى روائح القنابل الكيماوية وما أشبه ، فليست قدرة الشم في نفسها قدرة يستهان بها ، وإن كانت بالنسبة إلى قدرة الذوق والبصر والسمع واللمّس أقل في الفائدة .

والخامس : وهو الأخير ، قدرة اللمس حيث أنها تعرف الحرارة والبرودة والنعومة والخشونة والرطوبة واليبوسة وما أشبه ذلك ، كما أنها هي التي تهيج في الإنسان نوازع الجنس ، مما ذكر تفصيله الفلاسفة والحكماء والمتكلمين وعلماء الحديث في كتبهم مفصلاً .

وحيث قد عرفت الموجز من قدرات الحواس نأتي إلى القسم الثاني وهو قدرة الحركة ، وهي عبارة عن التي تتضمن الإستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناءاً على ادراكه لمثيرات معينة ، سواء من داخل الفكر أو من خارج الفكر(وهو الحواس) وأن الإنسان قد يتحرك بسبب ما يشاهد ، أو يسمع أو يتذوق أو يشم أو يلمس ، كما أنه قد يتحرك بسبب تفكير يسبب له الحركة ، وإن لم تكن الحواس قد أدركت شيئاً ، حتى تكون الحركة رد فعل لذلك للإدراك الحواسي ، وهنا نعرض جملة من القدرات الحركية بناءاً على نتائج البحوث التي أجريت عليها حديثاً :

الأول : السرعة ، فإن السرعة أحد الخصائص المهمة للقدرات الحركية ، وهي تتكون من عدد من العوامل ، وأهم هذه العوامل وأكثرها عمومية القدرة على الإستجابة السريعة لأخذ المؤثرات ، ويكون من هذا الكلي حركة الجسم ككل ، أو سرعة حركة الساعد أو الأصابع ، والمهارة اليدوية التي تدخل فيها عناصر السرعة والدقة معاً ، وكذلك سرعة حركة الوجه والرجل وما أشبه ذلك .

والثاني : التنسيق ، فإنه تظهر قدرات التنسيق الحركي في الحالات التي يكون مطلوباً من الفرد القيام بعملتين أو أكثر في توازن وتوافق لأداء مهمة معينة ، وأحد العوامل المهمة المكونة لقدرات التنسيق يتمثل في القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة الموجهة توجيهاً محكماً ، والتي تتضمن التنسيق بين حركة العين وحركة اليد أو ما أشبه ذلك ، ويمثل عامل التحكم الدقيق عنصراً آخر من عناصر قدرات التنسيق ، وهو يتضمن القدرة على القيام بالتكييف الدقيق لحركة العضلات ، وعنصر ثالث من قدرات التنسيق يتمثل في التنسيق بين حركة مجموعات عضلية مختلفة مثل حركة الأيدي أو حركة الأرجل أو إحدى اليدين وإحدى الرجلين أو اليدين مع الرجلين إلى غير ذلك .

والثالث : اللياقة أو الكفاءة الجسمانية ، فإن البحوث التي أجريت على قدرات الكفاءة الجسمانية تتضمن العوامل التالية :

كالقوة ، وهي القدرة على بذل جهد جسماني مكثف .

والمرونة ، وهي القدرة على تغيير موضع الجسم أو تحريكه في اتجاه معين .

والتوازن ، وهي القدرة على حفظ توازن الجسم في وضع ثابت ، أو في حالة الحركة .

والتنسيق ، وهي القدرة على التنسيق في حركة الجسم ككل .

والتحمل ، وهي القدرة على الإستمرار في بذل الجهد .

وبعد القدرات المذكورة يأتي دور التعلم والبيئة والممارسة ، وحيث قد سبق الإلماع إليها في تربية الموظف لم يكن داع إلى تكرارها ، والمدير اللائق هو الذي يضع كلما ذكرناه من القدرات وغيرها في الموظف الذي يريد استخدامه موضع الإمتحان ، فإن فاز بنجاح استخدمه وإلا تجاوزه إلى غيره ، وقد ذكر علماء الإدارة تفصيلاً حول كيفية الإمتحان لغرض منها خوف التطويل .

(مسألة) الحكومة ادارة من الإدارات ، ومؤسسة من المؤسسات ، لكنها أكبر من سائر المؤسسات ، وأعمالها أكثر ، ولذا فعليها ينطبق ما ذكرناه في الإدارة ، حيث أنها من جزئيات الإدارة بصيغتها العامة ، وعلى هذا فاللازم ملاحظة هل أن الحكومة استشارية وهي التي تقوم بلوازم الإدارة الصحيحة ، أو استبدادية لا تقوم بها ، وإنما تقوم بمصلحة جماعة خاصة وصلوا إلى الحكم بسبب انقلاب عسكري ، أو بسبب الوراثة ، أو بسبب انقلاب شعبي ، لكنهم استبدوا بالحكم بعد الوصول إليه ، فإذا لم تقم الحكومة بلوازم الحكومة الإستشارية فعليها أن تعلم هي أولاً والشعب ثانياً بأنها حكومة منحرفة ، وأنها في سبيل السقوط ، وإن طال الزمان نوعاً ما ، وإذا رئى أن حكومة استبدادية طال زمانها وأنها لم تسقط بسرعة فليعلم أنها لو كانت استشارية لكان لها أضعاف عمرها .

ذلك وقد ذكرنا في بعض الكتب المعنية بهذا الشأن أن عمر حكومة بني أمية وبني العباس وبني عثمان لم يطل - كما ربما يزعم - بل أنها كانت مقسمة باختلاف الخلفاء ، بالإضافة إلى الثورات التي قامت ضدهم ، وأقضت مضاجعهم ، والتقطيعات التي حدثت في حكومتهم ، مثلاً نرى حكومات بني العباس كانت حكومة العرب تارة ، والفرس تارة ، والترك تارة ، كما كانت حكومات مختلفة من خليفة له نوع من السماح إلى خليفة ليس كذلك ، وكانت شيعية تارة وسنية أخرى ، الناصر مثلاً كان من بني العباس ، وكان شيعياً .

كما أن الحكومة الواحدة اقتطعت إلى عدة قطع ، فلم يحكم

العباسيون العالم الإسلامي ككل ، حيث انفصل عنها العراق تارة ، والمغرب أخرى ، واليمن ثالثة ، ومصر رابعة ، والحجاز خامسة وهكذا ، وكانت حكومة بمعنى الكلمة أي واقعية آخذة بالزمام تارة وصورية تارة أخرى كأيام البويهيين إلى غير ذلك ، فهل مثل هذه الحكومة تكون حكومة واحدة قوية ؟ وعليه فلا يمكن أن يقال : انها طالت كذا من القرون ، بل أن هذا التعبير مثل أن يقال : أن حكومة مصر طالت ألف سنة ، بينما هي لم تكن حكومة واحدة ، وإنما كانت حكومات وحكومات .

وعلى أي حال ، فالحكومة الإستشارية واضحة من كل مواقفهاونذكر جملة منها للإلماع لا التفصيل ، ومثل هذه الحكومة تكون مرضيةلغالب الناس ، وتدوم كثيراً ، إذا توفرت فيها سائر المؤهلات ، كما أن المشاكل تكون في مثل هذه الحكومة قليلة ، وهذه الحكومة بنفسها تعيش في أمن ورفاه وحسن سمعة ، ومن أهم سمات هذه الحكومة :

(١) : تبدل الرئيس كل أربعة أعوام أو ما أشبه حسب المقرر في القانون الذي جعله الناس بملء ارادتهم .

(٢) : الإنتخابات الحرة .

(٣) : الأحزاب الحرة .

(٤) : الصحف الحرة .

(٥) : توفر الحريات المختلفة بما لا يضر الفرد أو المجتمع وقد ذكرنا بعض تفصيل ذلك في كتاب (الحرية الإسلامية) وكتاب(نريدها حكومة اسلامية) .

(٦) : لا تمدح الحكومة نفسها .

(٧) : لا تخفي الحكومة أعمالها ، بل هي ظاهرة لكل الشعب .

(٨) : لا تتآمر الحكومة على أحد ، ولا تلصق بهم التهم والأكاذيب .

(٩) : لا تكون اذاعتها وسائر أعلامها وسيلة للكذب والدجل والسب والتهريج .

(١٠) : كل الناس مشتركون في أمر الدولة حسب مؤهلاتهم .

(١١) : كون الضرائب معقولة حسب اختيار وكلاء الأمة ،هذا في غير الحكومة الإسلامية وإلا ففيها لا تكون الضرائب إلا أربع كماذكرنا تفصيل ذلك في كتاب الفقه الإقتصاد .

(١٢) : لا تضخم اطلاقاً وإنما قيمة الأشياء حسب اقتضاءالظروف العصرية .

(١٣) : يحصل كل إنسان قدر ما يكفيه لأمرار معاشه حتى يعيش بتوسط أو بوفرة .

(١٤) : لا خنق على الرأي والكلام .

(١٥) : الأقليات يعيشون فيها بسلام وأمن ورفاه .

(١٦) : العقاب حسب القوانين الموضوعة من وكلاء الأمةحقيقة (في غير الإسلام ، وفيه عقوبات مقررة في الفقه) .

(١٧) : لا تعذيب ولا عنف ولا هدر لحقوق الإنسان .

(١٨) : يعيش كل أعضاء الحكم حتى الرئيس الأعلى للدولة كأحد الأفراد ، بدون إمتياز إلا بقدر ما أعطاه القانون الذي يوضعه المجلس بوكلاء الأمة الحقيقيين ، وقدر الإمتياز إنما يكون حقاً في قبال الواجب الذي يكون عليه (وفي الإسلام حسب المقرر في الشريعة) .

(١٩) : المال في الدولة واضح مورده ومصدره، لا أن يستبد به جماعة فيخفون حقيقة الدخل والصرف عن الأمة ، لأنهم يريدون التلاعب بالمال كما هو شأن الحكومات الدكتاتورية .

(٢٠) : لا انتخابات مزيفة .

(٢١) : لا محسوبية أو منسوبية في الموظفين ، بل يأتون إلى الحكم بالمؤهلات والكفاءات .

(٢٢) : حاجات الناس إلى الدولة قليلة ، ولا يقفون في صفوف أمام الوزارات والإدارات ، بل تقضي أعمالهم بسرعة .

(٢٣) : لا تعطي مثل هذه الحكومة الوعود للناس بلا حساب .

(٢٤) : عدم نفرة المثقفين من الحكومة بل يلتفون حولها .

(٢٥) : عدم تمكن الحكومة من سرقة أموال الناس ، كما لا تتمكن من السرف على حساب الناس ، وإنما لأفراد الحكومة الرواتب المعقولة مقابل أعمالهم بما لا تصل إلى إمكانية السرف .

(٢٦) : المحاكم تعمل باستقلال كامل بدون تمكن أي متنفذ من أعضاء الحكومة في التدخل في شؤونها زيادة أو نقيصةأو تلاعباً أو تغييراً .

(٢٧) : عدم إظهار الحكومة لمؤامرات مزيفة لتصفية خصومها ،

كما هي عادة الحكومات الإستبدادية .

(٢٨) : المحاكم علنية يشهدها كل إنسان ، لا أن تكون سرية ثم تعلن نتائجها على الناس في صورة تلفزيونية أو سائر وسائل الإعلام .

(٢٩) : أعراض الناس ودمائهم في كمال الحرمة والأمن .

(٣٠) : لا عدوان على الدولة المجاورة تحت ألف اسم واسم .

(٣٠) : ليست هناك في الحكومة جرائم سياسية وإنما الجرائم منحصرة في الجرائم الإجتماعية فقط كالسرقة والقتل ونحوهما .

(٣٢) : حرية النقابات واتحادات الطلبة والمنظمات والهيئات والجمعيات والجماعات .

(٣٣) : يعمل مختلف الطوائف شعاراتهم في أمن وسلام .

(٣٤) : السفر والإقامة والتجارة والزراعة والصناعة وحيازة المباحات وغيرها كلها حرة .

(٣٥) : كل من أعضاء الدولة يظهر أعماله حسناً أو غير حسن ، فكل مأخوذ بعمله ، لا أن تعمل أعضاء الدولة أعمالاً سيئة ، ثم تلقي تبعتها على الأبرياء ، كما في الحكومات الدكتاتورية .

(٣٦) : لا بوليس سري لكبت أنفاس الناس .

(٣٧) : لا جماعات إرهابية باسم حفظ القانون أو ما أشبه ذلك .

(٣٨) : لا تناقض في الحكومة حيث تستقيم الحكومة في أمورها وصداقاتها وأعمالها وأقوالها لا كالدكتاتوريين حيث يمدحون شخصاً هذا اليوم ويذمونه غداً ، ويرفعونه هذا اليوم ويخفضونه غداً وتتأرجح الحكومة بين الأخذ والعطاء والبسط والقبض والطرد والايواء .

(٣٩) : لا امعات حول الحكومة يصفقون ويهللون ، ولا اضرابات ومظاهرات تهيئها الحكومة لتقوية مركزها .

(٤٠) : المطبوعات حرة ، وكذلك ما يشبه المطبوعات كأشرطة الفيديو واللافتات ونحوها .

(٤١) : موظف الدولة اعدادهم بقدر الحاجة والضرورة لا أكثر ، كما في الحكومات الدكتاتورية ، حيث تكثر الموظفين على حساب أمن الناس وراحتهم وثروتهم .

(٤٢) : وجود الرفاه العام لأنه وليد الحريات ، فحيث أن الحكومة توفر الحريات للناس يكون الرفاه لكل الناس .

(٤٣) : كثرة المؤسسات الأهلية كالمدارس ، والمعاهد ، والمساجد ، والمستشفيات ، والمطارات ، والقطارات ، والنوادي ، والصحف ، والإذاعات ، والتلفزيونات .

(٤٤) : قلة المشاكل ، وتكون هي مشاكل طبيعية للإنسان مهما وجد ، لا مشاكل هيئتها دوائر الدولة أو قوانينها الكابتة للناس .

(٤٥) : توفر الصحة والعلم لكافة الناس .

(٤٦) : سيادة الأمن .

(٤٧) : سيادة القانون .

(٤٨) : تؤلف الحكومة بين الناس ولا تفرقهم وتقرب بعيدهم وتحفظ قريبهم .

(٤٩) : كل الناس يعيشون تحت ظل مثل هذه الحكومة بسلام غير المجرم الذي يعطي عقابه العادل .

(٥٠) : تسهم الحكومة في ترفيع كل الشعب ، لا جماعة خاصة كما هي شأن الحكومات الدكتاتورية .

(٥١) : تتحرى الحكومة أفضل الحلول للمشاكل لا انها تجنح للحلول العسكرية الاعتباطية كما هو المشاهد في الحكومات الدكتاتورية .

(٥٢) : لا يبقى أي من رؤساء السلطات الثلاث في الحكم إلا فترة محدودة حددها القانون باختيار حر للشعب .

(٥٣) : توضع أسامي المؤسسات والشوارع والمشاريع بأسامي المتفوقين من العلماء والشعراء والكتاب والمخترعين والخطباء ومن إليهم من الطبقة الرفيعة في المجتمع ، سواء كانت طبقة رفيعة سابقة أو طبقة رفيعة معاصرة .

(٥٤) : للشعب الحق في الاضرابات والمظاهرات السلمية بموازينها القانونية الموضوعة من مجلس الأمة المختار من قبل الشعب بإرادة حرة .

إلى غير ذلك من سمات الحكومات الإستشارية والتي يعبر عنها في العصر الحاضر بالديمقراطية .

ولا يخفى أن ما ذكرناه غالباً ينطبق على بعض الحكومات فيما يسمى بالعالم الحر ، وبالعكس من كل ذلك ما يشاهد في حكومات الشيوعيين وحكومات العالم الثالث والتي منها الحكومات الإسلامية المعاصرة ، أما الإسلام فشأنه في كيفية الحكومة أرفع ، وقد ذكرنا بعض معالمها في كتبنا المعنية بهذا الشأن ، مثل كتاب : (الحكم في الإسلام) وكتاب : (إلى حكم الإسلام) وكتاب : (فقه السياسة) وغيرها .

(**مسألة**) من الأمور المهمة التي يجب على المدير أو الإدارة مراعاته رضا العمال عن العمل ، سواء كانوا بمستوى موظفين كبار أو موظفين عاديين ، فإن تحقيق رضا الأفراد عن أعمالهم تنبع من طبيعة البشر ومشاعره التي تتكون لأفراده من جهة رغباتٍ وانفعالات خاصة كما اشرنا إلى ذلك سابقاً ، وعدم الرضا على الأكثر يظهر في قلة الإنتاج وقلة الخدمة والغياب وعدم الانتظام في العمل وما أشبه ، وبالعكس من كل ذلك الرضا ، وطبيعة الرضا عن العمل قد يعبر عنها بالروح المعنوية ، أو بالإتجاه النفسي نحو العمل ، أو بالإندفاع أو ما أشبه ذلك من سائر الإصطلاحات ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته الجسدية والروحية كانت مشاعره نحو العمل إيجابية ، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو تصوّر أنه يحرمه عن إشباعاته النفسية أو الجسدية كانت مشاعره نحو عمله سلبية ، ولذا فليس الرضا له درجة واحدة وإنما له درجات متفاوتة ، وشعب مختلفة ، وقوة هذه المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي ، فكلما كانت مشاعر الإستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الإستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر وبانتقاله ـ في نفس العمل ـ إلى قسم آخر ، أو بزيادة نسبة غيابه أو بزيادة معدل تأخيره أو ما أشبه ذلك ، وأحياناً إذا لم يجد ملجأً التجأ إلى التخريب اما تخريب سمعة المؤسسة تخريباً معنوياً أو مادياً ، وكلما تراكمت مشاعر الإستياء لفترة طويلة زاد احتمالات قيامه بالسلوك المذكور .

وعوامل الرضا والإستيلاء حسب الاستقراء عشرة :

الأول : الرضا أو الإستياء عن الأجرة .

والثاني : عن محتوى عمله .

والثالث : عن فرصة الترقي .

والرابع : الرضا أو عدم الرضا عن رئيسه .

والخامس : الرضا أو عدم الرضا عن الجماعة التي يعمل معهم .

والسادس : الرضا أو عدم الرضا عن ساعات العمل .

والسابع : الرضا وعدم الرضا عن ظروف العمل .

والثامن : الرضا أو عدمه عن سمعة المؤسسة .

والتاسع : الرضا أو عدم الرضا عن العطل .

والعاشر : الرضا أو عدم الرضا بواسطة رضا أو عدم رضا أهله ومن يرتبط به عن العمل .

ثم من الواضح أنه لا يرتبط الرضا عن جانب معين من العمل وعدم الرضا عن الجوانب الأخرى ، إذ من الممكن أن يرضى الإنسان عن جانب دون جانب ، فما ذكره بعضهم من أن درجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالاً عن جانب معين من جوانب العمل تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخر غير ظاهر الوجه ، إذ الرضا ينحل إلى جزئيات وليس شيئاً بسيطاً يكون دائماً أو لا يكون دائماً ، كما أنه وجد كما ذكره بعضهم من أن الرضا عبارة عن عدم الإستياء ، فهما شيء واحد ،

قال : فالرضا عبارة عدم الإستياء والإستياء عبارة عن عدم الرضا ، إذ الرضا إيجابي وعدم الإستياء سلبي ، والسلب والإيجاب لا يتحدان .

ومثل هذا المبحث ذكره بعضهم في اللذة والألم ، وهو هل أن اللذة عدم الألم فمن شبع لا يتألم بالجوع ومن نام لا يتألم بالسهر وهكذا ، وان اللذة شيء وجودي في قبال الألم الذي هو شيء وجودي أيضاً لا انه عدم الملكة كمن جاع يجد في داخله شيئاً وجودياً يخزه يسمى بالألم ، ومن امتلاء بطنه حتى ابتلى بوجع البطن يكون كذلك ، وحيث أن الألمين من نوعين لا يقال : كيف أن العدم والوجود يؤثران أثراً واحداً حيث أن الجوع عدم ملء البطن والبطنة ملء البطن فكيف يؤثران في شيء واحد ، فإنه يوجب خرم قاعدة (الواحد لا يصدر من اثنين) بالإضافة إلى أن العدم لا يكون فاعلاً ولا منفعلاً ولا ملازماً كما حقق في الأصول وغيره ، لكن هذا المبحث فلسفي لا يرتبط بمبحثنا نتركه لمكانه .

وكيف كان ، فرضا العمال بأي مستوى كانوا بسبب وفرة الإنتاج ، وذلك مما ينبغي على المدير ملاحظته ، فإن الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التكيف والذين لا يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يقرروا رضا أعلى عن الجوانب المختلفة للعمل بخلاف الأفراد ذوي القدرة المحدودة على التكيف اختلاف درجة التكيف والطموح بين الموظفين تساهم في تماثل درجة الرضا عن جوانب العمل المختلفة لدى الفرد الواحد ، وتؤدي إلى تفاوت درجة الرضا بين الأفراد ، فإذا رأينا فرداً راض من جانب من الجوانب لا يدل ذلك على أنه راض عن الجوانب الأخر ، لما عرفت من أن الرضا ليس أمراً بسيطاً

يكون أو لا يكون ، وإنما ينحل إلى جزئيات بعضها كائن وبعضها ليس بكائن .

نعم أحياناً يغلب بعض الجوانب على بعض من جهة الرضا أو عدم الرضا ، لأن هذا الجانب أهم في نظر الموظف فيقدّمه على غيره .

وعلى أي حال فأول الجوانب التي يتعلق بها الرضا أو اللارضا هو الأجر ، فإن الأجر إذا كان بقدر الطموح وما يراه الفرد مناسباً لنفسه بسبب رضاه ، وإذا لم يكن كذلك يسبب عدم رضاه ، وليس المعيار هو الحاجة الأساسية وعدم الحاجة الأساسية فكثيراً ما لا يقتنع الفرد بالحاجات الأساسية ، وإنما يريد أجراً أكثر من ذلك والأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا ، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن ، وليرمز إلى المكانة الإجتماعية فللأجر جانب نفسي وجانب مادي ، وفي بعض الأحيان يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الإجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من تبادل المجاملات مع الآخرين ، بالإضافة إلى أن جملة من الأفراد وخاصة من يشتغلون الوظائف العليا يعتبرون الأجر كرمز للنجاح والتفوق ، فالأجر له جوانب مادية وجوانب إجتماعية وجوانب نفسية ، فإذا كان بقدر طموح الفرد رضي وإذا لم يكن بقدر طموحه لم يرض .

أما كيفية اداء الأجر فهو موضوع آخر ، وقد يكون الأجر حسب الطموح إلا أن كيفية الاداء غير لائقة أو مهينة ، فإن ذلك أيضاً مبعث الإستياء ، ولذا ورد في الحديث : (خير المعروف تعجيله وتيسيره وتصغيره) .

وربما يكون شيءتافه بسبب الرضاأوالإستياء ، كما إذا كـان الأجر في الظرف أو لم يكن أو كان اسم الموظف المكتوب على الظرف باحترامه الـذي يـراه لائقـاً بـه أم لا إلى غـير ذلـك ممـا لا يخفى عـلى من زاول المجتمع ، ولاحظ اختلاف الأفراد في أمثال هذه الأمور .

الثاني : محتوى العمل ، فإنه كلما كانت درجة تنوع مهـام العمل عالية بأن قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس ، كـما أن هناك بعض الأفراد الذين يرون تكرار العمل خيـراً لهم من تنوعـه ، أما الغالبية فيرون التنوع هو الباعث للرضا ، فإنـه كلما تنوعت مهـام العمل قـل الملل النفسي الناشيء عن تكـرار إداء كـل مهمـة من المهـام مـرات كثيرة ، وفي هذا التنوع عنصر جديد يثير اهتـمام الفرد بـانتقالـه من إداء مهمة إلى إداء مهمة أخرى ، وتأثير درجة تنوع مهمات العمل على الرضا يتوقف على درجة تكامل هذه المهمات ودرجة ذكاء الأفراد واستعـداداتهم النفسية ، فالرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد التكامل والرابـطة بين بعضهـا والبعض ، كما أن تنـوع مهمات العمل بالنسبة لأفـراذ من مستوى ذكـاء منخفض قد يكـون مبعثاً لإستيائهم على عكس ذوي الذكاء المـرتفع الـذين يصيبهم السئم سريعاً من إداء المهمات الروتينية المتكررة ، وإنما ذكرنا ذلك من بـاب الغالب ، فإن في كل موضع يكون غالب ويكون استثناء ، كـما أن درجة السيـطرة الذاتية المتاحة للفرد تبعث على الرضا أو الإستياء ، فإنه تتفاوت الأعـمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في إدائه للعمل، فكلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق إداء العمل وفي إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل ، فإن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح

له تكييف الاداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل .

أما فرض نمط موحد من الطرق والسرعة في إداء مهام العمل على جميع الأفراد مما يأخذ في الاعتبار اختلاف هؤلاء الأفراد ، فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم ، ولذا نجد أن بعض الدول الصناعية جعل منهاج الثقافة على نوعين : النوع المنظم والنوع الحر ، حتى يختار الطالب أي نوعية أراد بها يلائم نفسياته وأذواقه وطموحه ونحو ذلك ، كما أن في هذا السبيل أي سبيل محتوى العمل استخدام الفرد لقدراته ، فإنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته زاد رضاه عن العمل والعكس بالعكس ، واستخدام الفرد بقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات والطموح الذي انطوى عليه الفرد ، فإن تصور الفرد بدرجة تطبيقه بمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط إرتباطاً فردياً مع رضاه عن العمل ، وهكذا خبرات النجاح والفشل في العمل مرتبطة بالرضا والاستياء ، فتحقيق الفرد بمستوى إداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ، وبالتالي استيائه وتحقيقه لمستوى إداء يزيد عن مستوى طموحه ، أو يعادله ، يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه ، خصوصاً إذا كان المستوى أزيد مما يراه عادلاً ، وأثر خبرات النجاح والفشل عن الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتناء الفرد بذاته ، فكلما كان تقدير الفرد واعتزازه بذاته عالياً زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا ، وكلما كان تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه .

أما الأمر الثالث : وهو فرص الترقية ، فلها علاقة مباشرة بالرضا عن العمل ، فإن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو الطموح ، أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً قل رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً زاد رضاه عن العمل ، فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها ، فكلما كان توقع الفرد بالترقية عالياً كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة ، وعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية المترقبة يحدث لديه استياءاً أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة .

ولا يخفى ان جعل الدولة النظم والدساتير وإمكانيات ليتمكن كل فرد من الترقي المطلوب من أصعب الأمور ، فإن طبيعة الدنيا وإن كانت لا تعطي الحاجات النفسية لأي إنسان ، لأن الإنسان لم يخلق لهذه الحياة بل لحياة آخرة التي تعطي كل الحاجات بما لا يتمكن أن نتصوره نحن في هذه الحياة كما لا يتمكن أن يتصور الدنيا الحاضرة الجنين الذي في رحم الأم ، ولذا ورد بالنسبة إلى الآخرة : (يرى الإنسان فيها ما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر) إلا أنه فرق بين تهيئة الوسائل الممكنة للترقي وعدمها .

فلماذا لا يتمكن كل فرد أن يدخل الإبتدائية ؟

ولماذا لا يتمكن بعد ذلك من دخول الثانوية ؟

ولماذا بعد ذلك لا يتمكن من دخول الجامعة ؟

ثم لماذا البطالة وهو قادر على العمل ومنزعج عن البطالة ؟

ولماذا لا يحصل كل إنسان على زوج أو زوجة ومسكن ومركب ومأكل ومشرب مناسب له ؟

وهكذا .

ثم بعد ذلك لماذا لا يتمكن كل إنسان أن يترقى ترقياً لائقاً به وهو مستعد له .

الرابع : نمط الاشراف ، فإن من نمط الاشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه يحصل وجود علاقة بين نمط الاشراف ورضا المرؤوسين عن العمل ، فإن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم ، واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لهم وتفهمهم له وسعة صدره في مختلف المواضيع لا في الأمور المالية فحسب ، وخصوصاً عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالياً عن العمل بينهم ، أما المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل ويرى : أن الواجب عليه هو اعطاؤهم الرواتب فقط لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم ، فالمشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والإحترام والمودة والاخوة والمشاركة الوجدانية يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه بخلاف ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع

مرؤوسيه ، ومن الواضح أن المشرف محتاج إلى مشاعر مرؤوسيه نحوه ونحو العمل ، وكلاهما إنما يكون تابعاً لدرجة سلوكه معهم ، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عمله إذا كان إشرافه إشرافاً مرضياً والعكس بالعكس ، فكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقاً مع تفصيلات وخصائص ومزايا المرؤوسين زاد رضاهم عن العمل كما يزاد رضاهم عنه ، فإن المشرف الذي يفوض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية لا شك انه يشبع إحتياجا تهم ويحقق رضاهم عن العمل .

أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق إرتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ، ويثير بذلك إستياءهم اتجاه العمل ، والحاصل يجب ملاحظة كل موظف موظف ، وقدر ما يمكن أن يفوض إليه من العمل والحرية والإستقلال فتفويض الصغير إلى الكبير يوجب إستياءه ، وتفويض الكبير إلى الصغير يوجب خبال العمل وفساد العامل ، وفي التاريخ انه قيل لبعض الحكماء : لماذا زال ملك بني أمية وقد كانوا على تلك السيطرة الواسعة والقدرة الهائلة ؟

فقال : لأنهم فوضوا الأعمال الصغيرة إلى الأشخاص الكبار ، فأبوا من القيام بها ترفعاً ، وفوضوا الأعمال الكبيرة إلى الأشخاص الصغار فلم يكونوا كفوءاً لها ، وبين هذين ذهبت الدولة .

ثم إذا كان الصغير متوقعاً فوق مرتبته فإذا لم يجد الرئيس بداً من إقناعه بعدم كفاءته كان من الممكن إعطائه الشيء الكبير مدة قليلة ليظهر

له بنفسه عدم كفاءته فلا يبقى على عدم رضاه بما يزاوله من العمل كماً وكيفاً .

الخامس : جماعة العمل ، وهم الذين يعملون مع الموظف ، سواء كانوا بمنزلة مديرين أو من تحت إشرافه أو زملائه ، فانهم يؤثرون على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ولا يراد بالمنفعة المادية فقط بل تشمل المنفعة الروحية أيضاً ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله وبالعكس ، كل ما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه ، كانت جماعة العمل مسبباً لإستياء الفرد من عمله ، وذلك يؤثر في إنتاجه ، فإن الفرد المتوتر الأعصاب لا يتمكن من الإنتاج مع هؤلاء الأفراد وقد ذهب جماعة من علماء النفس والإجتماع والطب إلى أن توتر الإنسان يسبب له ضعفاً في بدنه ومرضاً في مختلف أجهزته وكثيراً ما يسبب له بياضاً في شعره فإن مثل هذا الإنسان كيف يتمكن أن يعمل وينتج ما هو مطلوب له وبالعكس إذا كان راضياً فانه يؤثر في صحته وحتى في بقاء اسوداد شعره ثم كلما زادت قوة هذه الحاجة إلى الإنتماء من الفرد إلى الجماعة الذين يعمل معهم كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوىء التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون الفكري ولا المادي بقدر الفرد غير المتوتر الأعصاب ، فكيف بالفرد المشعر بالرضا .

ومن الطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل ، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له ، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً وعندما يتيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد ، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً ، أما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع آخرين يعتبرون مصدر توتر للفرد ، فإن هذا يقي الفرد من الإستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل ضعيفاً .

ثم انه ربما يكون جماعة العمل مختلفاً فبعضهم يكون منسجماً وبعضهم غير منسجم ، ومن المعلوم أن غير المنسجم هو الذي يؤثر غالباً ، فإن جرحاً بسيطاً في الجسم تلفت الإنسان بما لا تلفته بقية أجزاء الجسم السالمة .

السادس : ساعات العمل ، فبالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحريات الفرد في استخدامه بالقدر الذي يريده ينخفض به الرضا عن العمل ويزيد من إستيائه والعلاقة المذكورة بين ساعات العمل ، وبين الفرد تتوقف على الأهمية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو بالنقصان كبيراً ، وكلما كانت أهمية منافع وقت الراحة قليلة كان أثر ساعات العمل على الرضا محدوداً ، وكما تؤثر

ساعات العمل على الرضا كذلك تؤثر ساعات العمل على الإجهاد ، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل ، وكلما زادت كثافة الجهد في كل وحدة زمنية كان أثر وقت العمل على الإجهاد ، وعلى درجة الإستياء أكبر ، فساعات العمل تؤثر تأثيرين تأثيراً مباشراً وتأثيراً غير مباشر بالنسبة إلى كل من الرضا والإستياء .

السابع : ظروف العمل المادية ، فانها تؤثر على قبول الفرد لبيئة العمل أو عدم قبوله لها ، وهو بدوره يؤثر على رضاه عن العمل أو إستيائه عنه ، فإن متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بإدائه العمل وما أشبه ذلك تؤثر تأثيراً كبيراً على رضا الفرد وعدم رضاه ، فإن درجة جودة ظروف العمل أو سوءها تؤثر على قوة الجلب التي تربط الفرد بعمله ، وبالنتيجة على رضاه وعدم رضاه ، ومعدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

الثامن : سمعة المؤسسة ، فإن الإنسان يريد سمعة طيبة إلى جانب سائر الآثار المادية والمعنوية التي تريدها في مقابل عمله ، فإذا كان للمؤسسة سمعة طيبة كان راضياً عن عمله وإلا نقص رضاه بقدر نقص ما كان يتوقعه من السمعة الطيبة .

ثم أن عدم السمعة الطيبة قد يكون لأجل العمل نفسه كسمعة تنظيف الشوارع والآبار ونحوها ، وقد يكون لأجل بعض الملابسات

التي رافقت المؤسسة بسبب احتيال الرئيس وسرقته وعدم نظافة أخلاق العاملين وعدم جودة إنتاجهم أو ما أشبه ذلك ، فإنه كلما كانت أسباب توجب حسن السمعة زاد الرضا والعكس بالعكس .

التاسع : العطل المقررة للمؤسسة أو للدولة ، فانها تؤثر في رضا العاملين وإستيائهم ، فإن العطل قد لا تكون مرضية للعاملين من جهة الكم أو الكيف ، مثلاً في البلاد الإسلامية يريد العاملون العطل الإسلامية ، فإذا فرضت الدولة أو المؤسسة على العمال عطلاً غير إسلامية كما هو المشاهد في جملة من البلاد كانوا غير راضين ، كما أن فرض الدولة أو المؤسسة العمل في أيام العطل الإسلامية أيضاً يثير نفس مشاعر عدم الإرتياح والإستياء عند العاملين .

العاشر : رضا الملابسين للعامل ، فإنه إذا كان أهل الشخص كأبويه وعائلته ومن أشبه راضين عن عمله ويمدحونه في عمله شعر هو بالرضا ، وإذا لم يكونوا راضين ضغطوا بدورهم عليه ، مما يوجب عدم الرضا أيضاً ، وان كان لو خلي وطبعه كان راضياً لتوفر الشرائط السابقة .

وكذلك حال العكس بأن كانت الشرائط السابقة غير موفرة لكن الأهل يصرون عليه بذلك مما يوجب رضاهم عن عمله رضاه به أيضاً ، ولذا يشاهد في بعض الأحزاب السرية كما في الأحزاب العلنية أيضاً ان الشرائط السابقة غير موفرة ومع ذلك الفرد يشعر بالرضا مما يزيد في إنتاجه ، وذلك برضا العرف الخاص الذي هو الحزب عن الفرد المنظم الشاق عمله ، مما يؤثر رضاهم في رضاه عن عمله مهما كان صعباً .

الحادي عشر : وسائل العمل من البناية والموقع والآلات وما أشبه ذلك ، فانها إذا كانت على ما يرام كان الموظف راضياً وإلا لم يكن راضياً ، كما إذا كانت البناية بعيدة أو الآلات قديمة أو المكان غير مناسب أو نحو ذلك .

الثاني عشر : إقبال الناس على النتائج ، فقد يقبل الناس على شيء مما يوجب تشوق الموظفين ورضاهم عن ذلك العمل ، وقد لا يقبلون عليه مما يسبب عدم رضا الموظف من عمله مهما كانت الشرائط السابقة موفرة ، وعدم إقبال الناس بأي سبب كان يوجب عدم الرضا .

(**مسألة**) الحزب بما أنه تجمع من المجتمع فهو منظمة من المنظمات وإدارة من الإدارات، فاللازم أن يهتم لأن يسد خلله حتى يتوفق للوصول إلى الهدف، والأحزاب غير الإسلامية في بلادنا غالباً لا تنجح إلا بمعونة المستعمر، وبالإنقلاب العسكري كما رأيناه في الأحزاب الشيوعية والقومية وغيرها، وإذا أراد الحزب النجاح من غير فرق بين الحزب الإسلامي أو الحزب الوطني (حيث ذكرنا في بعض الكتب السياسية أنه يحق لجماعة أن ينظموا حزباً وطنياً لأجل خدمة الوطن الإسلامي في مختلف الأبعاد بشرط أن لا يعارض قانونهم ومشيهم الإسلام) فاللازم عليه مراعاة الأمور التالية:

الأول: جمع الكلمة، فإن جماعة لا يتمكنون من الوصول إلى الحكم إلا بالتآزر مع بقية الشعب وتأييدهم وبدون ذلك لا يمكن الوصول إلى الحكم، فاللازم في الوصول إلى الحكم تظافر جهود كل الأمة وشرائح المجتمع لا بعضها فقط، اما ما نشاهد من دخول بعض الإنقلابات العسكرية إلى الحكم بدون ذلك فلان المستعمر وراءهم، فلا يقاس من يريد الوصول إلى الحكم بسبب الشعب مِن مَن يصل إلى الحكم بسبب السفارات الأجنبية، فاللازم أن يتجنب الحزب كل أقسام التفرقة والتشقيق في المجتمع.

الثاني: احترام الناس، فإن عدم احترام الناس يوجب تفرقهم عن الحزب، وان لم يكن الحزب سبباً للإنشقاقات، وفرق بين هذا أو بين الأمر الأول، حيث أن الأمر الأول عبارة عن عدم تجميع الناس، وهذا عبارة عن إيجاد التفرقة بين الناس بالسباب ونحوه، كذكرهم ان الناس لا يفهمون ولا يعملون وانهم هم العاملون الوحيدون دون

غيرهم ، وانهم هم المخلصون ، وقد يتعدى الأمر في بعض الأحزاب الذين لا ينظرون إلى الهدف نظرة موضوعية بإيجاد العداوة والتفرقة بين الناس .

الثالث : الإستقامة في خط المشي ، أما ان يتقلب الحزب من جهة إلى جهة أو من حكومة إلى حكومة أو نحو ذلك فذلك مما يضعف ثقة الناس به ، ولا يلتفون حوله ، ولا يستعدون لإيصاله إلى الحكم ، وكثيراً ما يرى الإنسان حزباً كان عدواً لجهة فلما وصل تلك الجهة إلى الحكم تقرب إليها ، أيما تقرب ، وقد سبب ذلك أن ينظر الناس إليهم بأنهم انتهازيون وصوليون نفعيون والناس يقولون لهم : ألستم كنتم تسبون هذه الجهة إلى البارحة ، وفي الحديث : (من مدح وذم كذب مرتين) .

الرابع : الإستشارية في داخل الحزب ، فإنه يلزم أن يكون هناك في داخل الحزب انتخابات حرة لتعيين الرئيس ، وإدارة المال ، وإدارة الثقافة ، وغيرها من الإدارات الموكولة إلى أفراد الحزب ، وقد تقدم الإلماع إلى مثل ذلك في بعض المسائل السابقة .

الخامس : الواقعية ، وذلك بأن لا يرفع الحزب شخصياته فوق مستواهم ولا يخفض شخصية الناس دون مستواهم ، فإن الناس إنما ينظرون ويلتفون حول الواقعيين ، فإذا رأوا حزباً يرفع أفراده عن مستواهم اللائق بهم أو يخفض أفراد غيره دون مستواهم اللائق بهم وكذلك في كتبهم ومؤسساتهم وما أشبه بأن رفعوها كتب ومؤسسات غيرهم فبخسوها فانهم لا يطمئنون بهذا الحزب ، فلا يساعدوه في الوصول إلى الحكم .

السادس : سعة الصدر ، فان (سعة الصدر آلة الرئاسة) كما قاله علي (عليه الصلاة والسلام) ، فإذا لم يكن للحزب سعة الصدر ـ وليس معنى سعة الصدر في البذل فقط بل في كل أبعاد الحياة كالتجاوز عن المسيء وما أشبه ـ لم يلتف الناس حولهم حتى ينجحوا النجاح المطلوب .

السابع : الواقعية بالنسبة إلى الأعداء فلا يذموا الأعداء فوق استحقاقهم ، وفي القرآن الحكيم : ﴿ **ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى** ﴾ كما يلزم أن لا يبالغوا في مدح الأصدقاء فوق قدرهم ، وقد تبين مما تقدم لزوم أن لا يكون الحزب بحيث يرى أعمال نفسه فوق المستوى وأعمال غيره دون المستوى ، فهذه أربعة أمور يجب مراعاة العدل والوسط فيها الأشخاص من الأصدقاء وغيرهم والأعداء والأعمال منهم ومن غيرهم الحياديين والأعداء .

الثامن : اتباع الحقيقة فيما لهم وما ليس لهم وما عليهم وما ليس عليهم ، أما الإلتفاف حول كل تجمع أو مؤسسة أ شخصية ليجيروها على حسابهم كما نشاهده في بعض الأحزاب فذلك يوجب انفضاض الناس من حولهم ، كما أن التبري مما عليهم وإلقاء التبعة على الناس يكون مثل ذلك ، وقد قال سبحانه : ﴿ **يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين ان يكن غنياً أو فقيراً فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى ان تعدلوا وان تلووا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيراً** ﴾ .

التاسع : الإقتراب من الناس ، وكونهم في أوساطهم ، لا

الإنـزواء عنهم والابتعاد منهم ، فـإن الابتعـاد من النـاس يـوجب عـدم اقــتراب النـاس منهم حتى يــروهم أهـلاً للحكم وينتخبــوهم في وقت الانتخابات في الدول الإستشارية .

العاشر : ملاحظة الضوابط في كل أمورهم لا الروابط ، فالـلازم عليهم أن يهتموا بالضوابط والقوانين لا بالروابط والمحسوبية والمنسوبية ، مثلاً إذا طلب منهم خطيب أو مهندس أو خبير أو معلم أو إمام جماعة أو من أشبه لزم عليهم تحري الواقعية بتقديم من هو المناسب لهـذا المقام لا تقديم أقربائهم وأصدقـائهم والذين هم في الحـزب أو مؤيدون ، وإن لم يكن منـاسباً لعـدم كونـه ذا كفاءة لـذلك الشيء الـذي يراد منـه ، فـإن تقديم غير الأكفاء على الأكفاء يوجب انفضاض الناس من حولهم ، فإن غير الكفوء لا يتمكن من الإدارة ، وعدم الإدارة يكون تبعته عليهم .

الحـادي عشر : لـزوم إدارة الحــزب للشبـاب وللشيــوخ كـل في مقـامـه ، وقـد قـال عـلي (عليـه الصــلاة والسـلام) : (يعجبني رأي الشيـخ وجلد الغلام) لا الإقتناع بالشباب فقط في قبال الشيـوخ ، بل أحيـانـاً نـرى بعضهم يـذمـون الشيـوخ ويقـولـون : انهم رجعيــون ، وخرافيون ، ولا يفهمون ، ولا يصلحون للحياة ، فإن انفصـال الشيوخ ينتهي بـالآخرة إلى انفصـال الشباب إذ الشبـاب والشيوخ وحـدة واحدة متشابكة ، لا يمكن أن يكون بعضهم دون بعض ، فاللازم على الحـزب أن يـلاحظ هذا الأمـر ويهتم بالشيـوخ مثل اهتـمامه بـالشباب ، كـما أن عكسه مثلاً إذا فرض اهتمام جماعة بـالشيوخ دون الشبـاب أيضاً يـوجب الفشل وعدم الوصول إلى الهدف .

الثـاني عشر : الإهتمام بـالواقعيـات في كل أخـذ وعـطاء وجـذب

ورد ، إذ الواقع هو الذي ينتج ، فيجب أن يتخذه الحزب محوراً لأعماله اما عدم الإستعانة بالواقعيات بزعم أنه يمكن الوصول من الحكم بدون الواقعية لأن الوصول إلى الحكم شيء سهل فذلك ما دل المنطق والخارج على خلافه .

الثالث عشر : يجب على الحزب الذي يريد الوصول إلى الحكم لتطبيق الإسلام الإهتمام لتغيير الحكم إلى الإسلام فقط ، وهذا الأمر لا يدع مجالاً للتفكر في أمر آخر مثل تغيير البنية الإجتماعية ، فإن المجتمع انصب على تقاليد وراثية لعل الأفضل غيرها ، لكن هل للإنسان الوقت في تغييرين والمجتمع إذا أحس بأن جماعة يريدون تغيير بنيته لم يرضه حتى لما يقوله من الأمر الصحيح فيفشل في مهمته ولا يصل إلى ما يريد .

الرابع عشر : يلزم على الجماعة الذين يريدون التغيير اجتناب التهريج والضوضاء اطلاقاً ، فإن الناس يفرون من ذلك ، بالإضافة إلى أنه يأخذ وقت العمل ، فإن الإنسان ليس له وقتان وقت للتهريج ووقت للعمل ، وحتى لو فرض انه تمكن من الجمع بينهما لم يتمكن من إجادة العمل بما يلتف الناس حوله الموجب للوصول إلى الهدف .

الخامس عشر : أن يتجنب الجماعة تنقيص الناس بما يعملون هم بأنفسهم ، فإن الإنسان يجب عليه أن يجتنب المساوىء لكن إذا ارتكبها وحتى في المكروهات وترك المستحبات يلزم عليه أن لا ينتقص من يكون مثله ، قال سبحانه : ﴿ **يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون** ﴾ .

وعن علي (عليه الصلاة والسلام) : (لعن الآمرين بالمعروف التاركين له الناهين عن المنكر العاملين به) .

وقد قال الشاعر :

(لا تنه عن خلق وتأتي مثله)
(عار عليك إذا فعلت قبيح)

وفي كلمة منقولة عن عيسى المسيح (عليه الصلاة والسلام) : (ما لكم ترون القذى في أعين أخيكم ولا ترون الجذع في أعينكم) .

السادس عشر: السلم العام في كل شيء، في الكلام، والكتابة ، وسائر الشؤون ، وعدم العنف ، فإنه إذا كانت الجماعة عنيفة تنفر الناس عنها ، بالإضافة إلى أن زرع العنف يولد العنف ولا يمر زمان حتى يقع الإنشقاق في نفس الجماعة ويكون الأمر بينها أشد من الأمر بين الجماعة وبين الطرف الآخر ، وفي المثل المعروف : (لا يجتني الجاني من الشوك العنب) .

وقد روى عن عيسى المسيح (عليه الصلاة والسلام) أنه مر على جماعة من اليهود فقالوا فيه شراً ، فقال فيهم خيراً ، فقال له تلاميذه : يا روح الله ، يقولون فيك الشر وتقول فيهم الخير؟ فقال (عليه الصلاة والسلام) : بلى كل ينفق مما عنده) .

فإن وضع الحزب عند جماعته العنف لا بد وأن يسترجع العنف منهم ، وفي الشعر المعروف :

(وكل إناء بالذي فيه ينضح)

وقد ذكرنا تفصيل الكلام في ذلك في كتاب إلى حكم الإسلام وفي بعض كتبنا الأخر .

السابع عشر : ملاحظة البعد بين مبدأ الحركة والهدف ، فإنه إذا لاحظ الإنسان ذلك تمكن من السير بسلام ، وإلا وقف وسط الطريق ، حاله حال من يريد السفر فإنه إذا لم يقدر المسافة اصابها العطب .

الثامن عشر : يلزم دخول الجماعة بأنفسهم في الميدان ، لا كما اعتاده بعض الأحزاب من انهم يقفون وراء الحواجز ويلقون بصغارهم إلى الميدان ويزعمون بذلك أنهم يربحون نزاه سمعتهم لدى المجتمع بسبب وقوفهم خارج الميدان ظاهراً ويصلون إلى مآربهم بسبب ما يأتيه صغارهم والمتحركون بأمرهم ، انهم بالعكس يخسرون كلا الأمرين ، لأن الناس لهم عقول وعيون فيفهمون الأمر كاملاً وحيث يعرفون أن التحريك من الرؤساء يكرهونهم ويرونهم غير نزيهين ، وحيث أن الناس يربئون بأنفسهم من مقابلة الصغار يعاكسون أهداف أولئك الرؤساء ، فلا يصل الكبار إلى الأهداف التي ظنوا الوصول إليها بهذا السبب بل يبتعدون عن الهدف ، بينما إذا دخلوا هم بأنفسهم فبان فإذا لم يربحوا الوصول إلى الهدف انقذوا سمعتهم .

وعلى أي حال ، فالواجب على من يريد خدمة الإسلام أن لا يقدم على المؤامرات إطلاقاً ، وان كانت بظنه مؤامرة نزيهة ، فإن طبيعة المؤامرة غير نزيهة ، بل يعتمد الظهور والصراحة والمداراة والاقدام النزيه ، فإنه أقرب إلى النتيجة وبقاء السمعة .

التاسع عشر : توحيد النشاطات الحركية ، والمرجعية ،

والإجتماعية ، والثقافية ، وما أشبه ذلك بالنسبة إلى الحزب الإسلامي ، فإن أمام المسلمين في طرف الغرب فقط زهاء ألف مليون يرتبط بعضهم ببعض ، وقد وحدوا الجهود لإبقاء العالم على هذه الحالة على أقل تقدير ، هذا بالإضافة إلى تصافق الشرق والغرب ضد المسلمين الموجبة لتخلف المسلمين ، بل وغيرهم أيضاً من سائر العالم الثالث ، وهل بإمكان جماعة التغلب على هذه العقبة بدون توحيد الجهود في هذا الطرف ، ومن الواضح أن توحيد الجهود والنشاطات وجعلها كلها في تيار واحد من أصعب الصعوبات ، لكن على قول الشاعر لا بد من صنعاء وان طال السفر .

وقد قال سبحانه : ﴿ **فلا اقتحم العقبة** ﴾ ومن الواضح أن اقتحام العقبة من أصعب الأمور ، وفي حديث أن : (أفضل الأعمال أحمزها) .

العشرون : لقد انطلق الغرب عن واقعية المؤسسات والاعلام ، فهي عبارة عن عشرات الألوف من المؤسسات ، والدولة من بينها مؤسسة كبيرة وما دام في البلاد الإسلامية لا تكون المؤسسات الكثيرة لم تتمكن من القيام والنهوض والإفلات من قبضة الغرب ، وقد رأيت في تقرير : أن في أمريكا وحدها ثلثمائة ألف شركة بين كبيرة ومتوسطة وصغيرة ، أما مؤسساتها الكبار جداً فهي ست وعشرون ألف مؤسسة ، فاللازم على الحركات أن تهتم بتحويل البلاد الإسلامية إلى مؤسسات ، أنه من الصحيح أنه ما لم يكن في البلاد الأحزاب الإسلامية الحرة التي تدخل حلبة الإنتخابات الحرة لا يمكن أن تقوم المؤسسات ، وإذا قامت

لا يمكن أن تزدهر ، إلا ان من الصحيح أيضاً أن الحرية أيضاً متوقفة على المؤسسات ، وبالأخص المؤسسات الدستورية ، ومثل المؤسسات الاعلام ، فقد هيأ الغرب أضخم اعلام في مختلف جوانب الحياة ، فالازم على الحركات الإسلامية أن تهتم بالاعلام أيضاً ، وقد قرأت في تقرير ثان قبل أكثر من عشر سنوات أن في أمريكا وحدها أكثر من ألفي جريدة تصل بعضها إلى سبعمائة صفحة ، وأكثر من عشرة آلاف مجلة ، وأكثر من خمسة آلاف تلفزيون ودار الإذاعة إلى غير ذلك من الأرقام ، والتي تصاعدت قطعاً إلى يومنا هذا .

الحادي والعشرون : أيّا الأحزاب وأيّا الوعود ، فإن الأحزاب من طبيعتها أن تقطع الوعود للناس قبل وصولهم إلى الحكم كما يعدونهم بأنهم إذا وصلوا إلى الحكم فعلوا كذا وكذا ، ومن الواضح أن الإنسان لا يتمكن من إنجاز وعود ضخمة ، وذلك ما يوجب انتكاس الحزب قبل وصوله إلى الحكم ، فكيف ببعد الوصول ، لأن الناس يقيسون وعوده قبل الوصول بوعوده بعد الوصول ، فإذا رأوا أن وعوده قبل الوصول لا تنجز قالوا : بأن هذا الحزب لا يتمكن من حل مشكلة ، والحزب الذي لا يتمكن من الإنجاز بوعود ضئيلة قبل الوصول ، فكيف بوعوده الضخمة بعد الوصول التي هي على حجم الأمة ، ومساحة الدولة أن تعقد الحياة ، وكثرة المشكلات تدع الإنسان لا يتمكن من الإنجازات الصغيرة فكيف بالإنجازات الكبيرة ، وقد رأينا كيف سقطت حكومات وعدت الناس قبل الوصول بأشياء ثم لما وصلت إلى الحكم لم تتمكن حتى من إعطاء أقل تلك الوعود ، فإن الإنسان يجب أن يكون دائماً قوله أقل من عمله ، فإذا ملك عشرة وعد الناس

بخمسة مثلاً ، أما إذا وعد الناس بعشرة كان ذلك خلاف الحكمة ، إذ كثيراً ما لا يبقى عنده العشرة حتى ينجز وعده ، وإذا تمكن من الإنجاز مثلاً رأى الناس فيه حقاً واجباً لهم فإن (وعد الحردين) كما في المثل ، ولا يرون أنه فعل شيئاً أكثر من واجبه .

أما إذا قال الإنسان : سوف أعطي عشرين فهو السقوط بعينه ، وسمعت ذات مرة رئيس دولة قال انه ينزل قيمة اللحم إلى النصف أي الخمسين في المائة ، فقلت لجماعة أنه لا يعرف الإقتصاد ان تنزيل اللحم إلى نصف العشر أي خمسة في المائة بحاجة إلى مليارات من المال مما لا تملكها الدولة ، فكيف يقول هذا الرئيس أنه ينزله إلى خمسين في المائة ، وكان الأمر كما قلت ، فإن اللحم أخذ بالترقي حتى وصل إلى اضعاف قيمته الأولية ، وسقط ذلك الرئيس قولاً وشخصاً .

(**مسألة**) قد ذكرنا في مباحث سابقة من هذا الكتاب كليات الإدارة مما تصل في غالب الإدارات أو في جميعها وفي هذه المسألة نذكر الفروق بين الإدارات مما كل إدارة تحتاج إلى أمور لا تجد غالباً في إدارة أخرى ، وهذه المسائل من قبيل المسائل التمرينية أو كرد الفروع إلى الأصول .

(**التطبيق الأول**) : تنظيم مشروع صناعي صغير ، ونذكر فيه أوجه النشاط المختلفة في هذا المشروع ، مثل شؤون العمال ، صيانة الالات، عمليات التجميع الصناعية ، مراقبة جودة الإنتاج ، شراء المواد الخام اللازمة للصنع ، العلاقات العامة ، الأبحاث الصناعية المتعلقة بتحسين السلعة ، كيفية توسيع السلع ، المبيعات ، الدعاية للترويج ، المحاسبة ، الخزينة ، النقل والتخزين للبضائع الجاهزة .

(**التطبيق الثاني**) : تنظيم كلية ثقافية ، وهي عبارة عن الإدارة ، المعلمون ، المعاونون ، المراقبة ، الدراسات ، الكتب ، المخزن ، الآلات الصيانة ، أوقات الدراسة ، العطل ، المخيمات الكشفية ، أيام الإمتحانات ، اتحاد الطلبة ، الترفيعات .

(**التطبيق الثالث**) : تنظيم المتاجر الصغيرة ، شراء البضائع ، التخزين ، شراء اللوازم ، الأدوات الدعاية والترويج ، الحسابات ، استلام البضائع الواردة ، صيانة المتجر ، النقلية ، أعمال اللف والحزم للبضاعة المباعة ، البيع .

(**التطبيق الرابع**) : تنظيم متجر جملة ، شراء البضائع ، التخزين ، الدعاية والترويج ، الحسابات ، صيانة المتجر ، النقدية ،

البيع ، العلاقات مع تجار التجزئة ، العلاقات مع المريدين ، الإئتمان ، التحصيل ، الشحن .

(**التطبيق الخامس**) : تنظيم شركة تأمين : الحسابات ، الدعاية والترويج ، تسجيل البوالص ، وإلغائها ، الاشراف على الوكالات ، مطالبة العملاء ، استثمار الأموال الزائدة ، بحوث التأمين على الحياة ، التأمين ضد الحريق ، التأمين ضد حوادث السيارات ، التأمين ضد السرقة ، الدراسات القانونية ، حل المشاكل فيما إذا وقع بين الشركة وبين المطالبين ، تدريب رجال العمل ، الخدمات الطبية للموظفين ، علاقات ودية مع شركات التأمين الأخرى ، والاتحادات العمالية والمهنية والعلمية ، إدارة الفروع إذا كانت للشركة فروع .

(**التطبيق السادس**) : تنظيم مرفق السكك الحديدية : الهندسة الميكانيكية ، القوى المحركة ، الوقود ، شراء قطع الغيار ، نقل الركاب ، مواعيد القطارات ، النشرات الدورية ، الحسابات ، تدريب السائقين ، الإسعافات الأولية ، البحوث الفنية ، والهندسية ، بحوث الحركة ، صيانة القطارات ، التمويل والحسابات النقدية ، طبع التذاكر والبوالص ، قبول الإعلانات داخل القطارات وفي عنابر المحطات ، الحانوت ، إدارة طبية في حالات طارئة .

(**التطبيق السابع**) : تنظيم شركات الطيران : كيفية وكمية ، الماكنات والموتورات ، اتصالات هندسية ، ولاسلكية ، أبحاث الماكنات والموتورات ، صيانة الماكنات والموتورات ، عمليات تفريغ حمولة الطائرة ، والشحن ، اتصالات جوية لاسلكية ، الاشراف على خروج

الركاب بعد نزولهم على أرض المطار ، حجز التذاكر ، مواعيد الطائرات ، النشرات الدورية ، تعرفات السفر ، بيع التذاكر للركاب ، الدعاية والإعلان والترويج ، عمليات المأكولات والمشروبات في الطائرة ، توزيع الجرائد والمجلات في الطائرة ، الإيرادات والمصروفات والحسابات ، تحويل العملات الأجنبية ، بحوث الحركة ، شراء قطع غيار الطائرات وصيانتها .

(**التطبيق الثامن**) : تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع الأجهزة المنزلية وغير المنزلية كالمكاتب والحوانيت وما أشبه : مبيعات في الخارج ، مبيعات في الداخل ، الدعاية والترويج ، تعيين الموظفين والعمال ، المحاسبة والحسابات ، الخدمات الصحية للموظفين والعمال ، تزويد الموظفين والعمال ، الأعمال الإحصائية ، الميزانيات التقديرية ، أعمال التأمين والضمان ، عمليات الإئتمان ، عمليات شراء المواد الخام اللازمة للصنع ، عمليات الشراء المختلفة ، عمليات صيانة الآلات والأثاث ، عمليات نقل وتخزين المواد الخام اللازمة للصنع ، عمليات النقل والتخزين للبضائع الجاهزة ، مبيعات في الجملة سواء في الداخل أو في الخارج ، العلاقات الصناعية مع العمال والمستخدمين ، أعمال متعلقة بأبحاث السوق ، طريقة الصنع ، أعمال إدارية متعلقة بالمشروع ككل ، مراقبة السوق ، مراقبة الأوراق النقدية في ارتفاعها وانخفاضها .

(**التطبيق التاسع**) : الإدارة من حيث المديرين ، فإنه ربما يكون المدير العام للمشروع له المرؤوسون المتعددون ، فاللازم ملاحظة أعدادهم وخصوصياتهم ومزاياهم ومراتبهم مثل مدير العلاقات

الصناعية ، مدير الشؤون الصحية للعمال ، مدير ترويج المبيعات ، رئيس الخزينة ، المحاسب ، وكيل الشراء ، مدير الإنتاج ، مدير الإحصاء ، مدير المبيعات المحلي ، المشرف العام للعمال ، رئيس تعيين العمال ، رئيس قسم الصيانة ، رئيس التخطيط ومراقبة الإنتاج ، رئيس المخزن ، رئيس النقدية .

(**التطبيق العاشر**) : تنظيم مستشفى الردهات ، الغرف الخاصة ، الرئيس ، الدكاترة ، عدد الدكاترة ، عدد الدكتورات ، الخفر ، الصيدلية ، عدد الأسرة ، أنواع العمليات الجراحية التي تجري في هذه المستشفى ، الآلات والأجهزة لإجراء العمليات ، الممرضون ، الثلاجة للأموات ، عدد المستخدمين والفراشين ، النقدية ، الميزانية ، العلاقة بين المستشفى وبين الطب العدلي ، العلاقة بين المستشفى وبين إدارة الشرطة .

(**التطبيق الحادي عشر**) : تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع وبيع السيارات إذا كان المشروع كبيراً ذو أعمال متعددة والعمال فيه كثيرون أعمال الصرف ، القوى المحركة للآلات ، صيانة الآلات ، مراقبة التكاليف الصناعية المحاسبة ، تصميم السلع ، الهندسيات ، الأعمال المتعلقة بالرسومات والمقاسات ، والمواصفات ، شراء المواد ، شراء قطع الغيار ، عمليات التجميع الصناعية ، نقل المواد الخام ، المشتريات ، والمصنع ، واستلام المواد الخام ، تقسيم المواد الخام ، دراسة الوقت والحركة ، وضع المعايير الإنتاجية ، حفظ العدد اللازمة للعمال ، أعمال النظافة المتعلقة بالمصنع ، شراء الزيوت اللازمة للتشحيم ، شراء الإسعافات الأولية اللازمة للعمال في المصنع ، شراء الأدوات الكتابية

والمطبوعات الخاصة بالمكاتب ، تخطيط الجداول للإنتاج ، مراقبة جودة الإنتاج ، أبحاث الشراء المتعلقة بالمواد الخام ، تدريب المشرفين على العمال في المصنع ، تدريب عمال المصنع ، أبحاث في الإعلان والدعاية ، نقل البضائع الجاهزة ، نقل المواد الخام داخل المصنع ، الميزانيات التقديرية للإنتاج ، الميزانيات التقديرية للمبيعات ، دراسة تسلسل العمليات الصناعية ، دراسة تسلسل الأعمال المكتبية ، أعمال إستشارية خاصة بالهيكل التنظيمي ، التعزيز الكتابي للمكالمات التلفونية ، أعمال إستشارية خاصة ، بناء المكاتب الصناعية في المصنع ، الخدمات الصحية للعمال ، شكاوي المستهلكين ، شكاوي العمال ، والإضرابات ، شكاوي المستخدمين العمالية ، تطوير السلع هندسياً ، عمليات البيع داخل القطر ، الميزانيات التقديرية للمواد الخام ، الأعمال المتعلقة بسجلات المخزون من المواد الخام ، عمليات البيع خارج القطر ، الفروع ، إصدار أوامر التشغيل الصناعي ، مطبوعات دورية للعمال والموظفين ، الدعاية بسبب وسائل الإعلام ، مجهودات ترويج المبيعات كنشرات ودعاية وما أشبه ، خدمات بيعية بالإئتمان ، مراجعة فواتير شراء المواد الخام ، شراء المواد الكيمياوية اللازمة للصنع ، شراء اللوازم الكهربائية الخاصة بالصنع ، شراء العدد والآلات الصغيرة ، التخلص من المواد الخام غير الصالحة للتشغيل ، شراء الماكنات والعدد الثقيلة ، شراء مواد اللف والحزم المتعلق بالبيع ، تعيين ، عمال المصنع ، تعيين وتدريب المديرين في المشروع ، أعمال مراقب الحسابات الخارجي ، مراقبة تكاليف التسويق ، مراقبة التكاليف الإدارية .

(**التطبيق الثاني عشر**) : تعيين الألقاب والمناصب ، لنفرض أن

هناك مشروعاً صناعياً يدير رؤساء ومديرين والمطلوب قائمة بألقاب رؤساء الوحدات الإدارية مثل مشرف النقل ، مدير الإئتمان ، مدير الخدمات الصحية ، مدير تخطيط الإنتاج ، مشرف البيع بالجملة ، مدير الإنتاج ، مدير الأبحاث ، مجلس الإدارة ، مدير قسم المبيعات ، أمين الخزينة ، كبير المحاسبين ، مدير الإستخدام والتعيين ، مدير الميزانية ، مدير فرع ألف ، مدير فرع باء ، مدير فرع جيم ، وهكذا ، مشرف المبيعات ، مشرف العمال ، مدير ترويج المبيعات ، لجنة الميزانية ، مدير المستخدمين ، رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام ، محاسب فرع ألف ، محاسب فرع باء ، محاسب فرع جيم ، وهكذا ، مدير العلاقات الصناعية ، مدير المبيعات في المنطقة في داخل البلد ، مدير المبيعات في خارج البلد ، مشرف التأمين على البضائع ، خبير إحصائي ، وكيل شراء ، مشرف المخازن ، مشرف الصيانة ، مدير الإئتمان ، إلى غير ذلك .

(**مسألة**) هناك فرق بين صفات المدير أو الرئيس وبين صفات القائد أو الزعيم ، فصفات المدير هي ما يستمدها من النفس والمجتمع والقانون ، والشرع عند المدير المتشرع ، أما صفات القائد فهي بالإضافة إلى ذلك يشترط فيه بعض المواهب الشخصية والفطرية والاقدام وغير ذلك مما لا يشترط في المدير ، فإن قدرة الإبداع العام والمرونة مع الظروف والتصلب في المشي إلى الهدف والتجاوز عن الجزئيات في سبيل القضية العامة إلى غيرها يجب توفرها في القائد ، بينما لا يحتاج المدير إليها ، وهنا قسم ثالث من الأفراد وهم رؤساء الدول ومن أشبههم الذين وصلوا إلى الحكم بجدارة ، فهم دون القائد وفوق المدير ، مثلاً .

(لنكلن) في أمريكا قائد ، إما فلان فهو رئيس دولة وفلان فهو مدير .

وفي الهند (غاندي) كان قائداً ، اما (نهرو) فكان رئيس دولة ومدير الشرطة الفلانية فهو مدير .

ونحن لا نريد بهذه الأمثلة التصديق على أشباه هؤلاء ، وإنما نريد الإلماع إلى الفروق البينة بين الأقسام الثلاثة .

ويمكن في الأمثلة الإسلامية ذكر (إدريس) ابن عم الإمام الصادق (عليه الصلاة والسلام) الذي أسس دولة في المغرب فقد كان قائداً بينما كان فلان رئيس دولة وغيرهما من مدير الشركات والمؤسسات مديرون ، وليسوا بقادة ، ولا برؤساء دولة ، وكيف كان فقد ذكر بعضهم في صفات المدير الناجح مما يعرف منها صفات المدير الفاشل من

باب (وبضدها تتعرف الأشياء) الأمور التالية مما قد ألمعنا إلى بعضها فيما سبق ، لكن حيث أن بين هذه الصفات وبين المذكورة سابقاً العموم من وجه نذكرها تباعاً بدون التفصيل في خصوصياتها :

(١) : تحمل المسؤولية عن الأعمال أو الفشل .

(٢) : الرغبة في اتقان العمل وتجويده .

(٣) : اعتبار العمل متعة يتمتع بها لا ثقلاً على كاهله .

(٤) : القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب .

(٥) : العمل تحت ضغط الوقت .

(٦) : قوة الإرادة على التنفيذ بعد الفهم والقناعة .

(٧) : الثقة بالناس والعمل على أساس تحقيق النجاح .

(٨) : اتقان وسائل تقوية الذاكرة .

(٩) : القوة البدنية والصحة العامة .

(١٠) : الوضوح في الرأي بأن يكون صاحب رأي في الأمور .

(١١) : الطموح .

(١٢) : المرونة مع الثبات في السير نحو الهدف .

(١٣) : الوساطة بين الإفراط والتفريط .

(١٤) : الأفق الواسع والنظرة الشاملة .

(١٥) : التزام الشخصية وعدم الترجرج .

(١٦) : الصبر والنفس الطويل .

(١٧) : ضبط النفس والتحكم على الأعصاب في المواقف الحرجة خصوصاً المثيرة منها .

(١٨) : الهدوء أمام الأزمات مع الإنفعال الداخلي الشديد لحلها بأن يكون مندفعاً لحل المشكلة وكما قال بعضهم في المثل : يجب أن يكون كالبط ظاهره هادىء لكنه يضرب رجله في الماء بسرعة .

(١٩) : الواقعية والنظرة الشاملة لمواجهة نسبية الأمور في عالم الإدارة .

(٢٠) : الإنضباط واحترام الوقت مبتدءاً بنفسه وملتزماً بتطبيقه على الآخرين بالقدر الممكن .

(٢١) : احترام القوانين والأنظمة وتطبيقها على شخصه وعلى غيره ، فإن المدير الذي لا يطبق القوانين على نفسه يعتبر مديراً فاشلاً فإنه مهما كان ناجحاً في أعماله فإن مهابته عن القلوب ساقطة وذلك يسرى في غيره أيضاً شاء أو أبى .

(٢٢) : احترام القوانين والأنظمة والتخطيط بروحها وليس بحرفيتها .

(٢٣) : التفكير الدائم بالمستقبل والحاضر ، لا أن يترك المستقبل للحاضر أو الحاضر للمستقبل .

(٢٤) : الحزم وعدم التردد في اتخاذ القرار .

(٢٥) : الاستقرار على الرأي والقرار بعد التأني في الوصول إليه .

(٢٦) : الإصرار على تنفيذه بعد ذلك .

(٢٧) : سرعة تمكن الإنسحاب عن القرار ان ظهر خطأه .

(٢٨) : الثقافة العامة والسعي لزيادتها باستمرار .

(٢٩) : المعرفة المتخصصة والمسلكية والسعي لتجديدها حسب التصاعد في الثقافات .

(٣٠) : الرغبة الملحة في الإطلاع على الحياة العامة والخاصة .

(٣١) : التكيف مع الواقع لتحقيق الهدف بالإمكانات المتوفرة أو المتاحة .

(٣٢) : الممارسة والتجارب والخبرة .

(٣٣) : القدرة على استخلاص الدروس والعبر من التجارب الفاشلة أو الناجحة سواء بالنسبة إلى مؤسساته أو سائر المؤسسات .

(٣٤) : الكفاءة في الدمج بين النظرية والتطبيق للحصول على أعلى مردود عملي .

(٣٥) : التصدي لمواجهة الصعوبات وعدم الهروب عنها .

(٣٦) : التصرف اتجاه المواقف الطارئة بسرعة ومرونة حسب الموقف المتطلب .

(٣٧) : القدرة على تلخيص المناقشات والمواقف .

(٣٨) : القدرة على عرض الرأي والإقناع بقوة الحجة والمنطق .

(٣٩) : القدرة على النقد الذاتي وعدم التحاشي عن توجه النقد إليه وإنما ينظر إلى النقد بموضوعية .

(٤٠) : الإرتياح لظهور الحق له إذا كان على خطأ ، سواء كان النقد من جهة داخلية أو جهة خارجية أو جهة نفسية .

(٤١) : أن يكون فعالاً محرضاً وذا تأثير في الآخرين .

(٤٢) : تثبيت التوجيهات الشفهية خطياً بالقدر اللازم .

(٤٣) : عدم التراجع عن التوجيهات الشفهية إذا لزم عنها مسؤولية .

(٤٤) : الصدق في إنجاز الوعود والسعي لتحقيقها بكل إمكاناته .

(٤٥) : الأمل وعدم الإستسلام لليأس أو القنوط خصوصاً إذا كان موضع القنوط الأحباط .

(٤٦) : التفاؤل والتطلع للمستقبل .

(٤٧) : السعي الدائب لاكتساب العادات والصفات الجيدة والتّطبع عليها .

(٤٨) : العناية المتوازنة والمستمرة بالمجالات الرئيسية للإدارة .

(٤٩) : الإنصاف بينه وبين سائر الناس سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو الجماهير المرتبطة به .

(٥٠) : التنبؤ للمستقبل والإهتمام به والتطلع الدائم بمعرفة المستقبل من الأسباب الموصلة إليه عادة .

(٥١) : القدرة على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى .

(٥٢) : شمولية النظرة والمعالجة ، فإن النظرة الجانبية كالمعالجة الجانبية تسبب الخبال .

(٥٣) : السعي لتنفيذ الأهداف ضمن أولويات متوازنة .

(٥٤) : لتعرف على البيئة المحيطة والتكيف معها .

(٥٥) : جمع الإمكانات لتنفيذ الأهداف .

(٥٦) : الإقتصاد في الإمكانات وترشيد استخدامها .

(٥٧) : التعرف على برمجة الأعمال الخاصة به أو بالمنشئة ككل .

(٥٨) : الروح التنظيمية والترتيب فإن الإنسان إذا ربى نفسه على التنظيم والترتيب تطبع بهذا الروح حتى يأتي منه الأشياء تلقائياً .

(٥٩) : حسن توزيع العمل على المرؤوسين حسب قدراتهم والسعي للتعرف على هذه القدرات وتطويرها .

(٦٠) : الموضوعية في إختيار العناصر لاشغال الوظائف لا بنحو المحاباة أو الأهواء أو المحسوبية والمنسوبية وما أشبه .

(٦١) : تبسيط وتحديث نظام الإتصالات وأدواته .

(٦٢) : التنسيق بين نشاطات الأقسام المختلفة .

(٦٣) : تأمين التنسيق والتزامن بين أعمال الجهات ، أو العناصر المشاركة بالتنفيذ .

(٦٣) : القدرة على التنسيق والتعاون مع الجهات الأعلى والموازية والجهات الأدنى .

(٦٤) : جعل فعالية وحدته منسجمة مع الوحدات الأخرى كجزء من كل متماسك .

(٦٥) : حسن استخدام الوقت وتوزيعه ، مع عدم التضييق الموجب لعدم الرضا .

(٦٦) : أن تكون قراراته واضحة ومتأنية بعيدة عن المزاجية والأهواء والميول .

(٦٧) : الإهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولمرؤوسيه أفراداً وجماعات حتى يكون دوماً مدرباً ومتدرباً .

(٦٨) : تشجيع البحث العلمي والتطلع على الأمور المعاصرة محلياً وعالمياً .

(٦٩) : السعي لتحليل تجارب الآخرين الفاشلة أو الناجحة والإستفادة منها .

(٧٠) : أن يكون قادراً على ترتيب السلطة ومتابعة تحقيق الأهداف الرئيسية .

(٧١) : قلة الدخول في التفاصيل كلما ارتفع المستوى لأنه إذا دخل في التفاصيل فاته المستوى الأرفع الذي هو مقصوده .

(٧٢) : تشجيع العمل الجماعي على نحو الإستشارية (الديمقراطية) .

(٧٣) : خلق روح التنافس بين المجموعات العاملة تحت يده أو الذين هم معه وأحياناً يتمكن من خلق مثل هذا الروح في المراتب العليا أيضاً .

(٧٤) : تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والإبتكارات .

(٧٥) : إفساح المجال لظهور المرؤوسين الأكفاء حتى يتمكنوا من التقدم إلى الأمام .

(٧٦) : القدرة على إصدار القرار في الوقت المناسب .

(٧٧) : القدرة على إتخاذ القرار المفهوم للمنفذين .

(٧٨) : القدرة على تأمين الإمكانات الواقعية لتنفيذ قراراته .

(٧٩) : أن يكون مصراً على تنفيذ الأهداف والواجبات والقرارات التي يريدها .

(٨٠) : القدرة على توجيه ومساعدة مرؤوسيه في تذليل الصعوبات والتعاون معهم .

(٨١) : الموضوعية في استخدام وتوزيع الحوافز المادية والمعنوية .

(٨٢) : تقوية نظام الإحصاء وترتيب المعلومات حتى تكون ملكة عادية بالنسبة إليه وبالنسبة إلى من يتمكن من التأثير عليه .

(٨٣) : التعود على تنظيم دوري عن أعماله وأعمال وحدته .

(٨٤) : حب العمل الميداني والقرب من مواقع التنفيذ .

(٨٥) : متابعة سير تنفيذ توجيهاته وقراراته بحزم واستمرار .

(٨٦) : القدرة على معرفة أسباب الخطأ ومعالجتها .

(٨٧) : المحافظة على أسرار الوحدة السارية في روح المنشئة .

(٨٨) : المحافظة على موجودات المنشئة .

(٨٩) : السعي الدائب لتطوير التعليمات وأساليب العمل وتبسيطها .

(٩٠) : السعي لتحديث أدوات الإدارة باستمرار سواء كانت الأدوات باشتراء أو باستئجار .

(٩١) : العمل على تكوين وتقوية الفئة الإحتياطية من الإداريين والإختصاصيين على ما المعنا إليه سابقاً حيث يحتاج العمل إلى الإحتياطي .

(٩٢) : الإحتفاظ بإمكانات إحتياطية لمواجهة الظروف الطارئة .

(٩٣) : العمل على جاهزية إداراته لاستمرار عملها بوتيرة مناسبة في الحالات العادية أو الطارئة .

(٩٤) : ممارسة الوظائف العامة للإدارة بشكل متكامل ومتوازن .

(٩٥) : التغيير المناسب للإدارات أو الأشخاص أو الآلات إذا اقتضت الظروف ذلك .

(٩٦) : الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين

والـزملاء والجـماهير إذا كـان محل إحتيـاجهم منطلقـاً من احترام الـذات واتقان العمل الشخصي .

(٩٧) : عدم المس والتشهير بمن سبق وبمن هـو في الحال رئيس أو مرؤوس أو زميل له وكذلك جماهير المتعاملين معه .

(٩٨) : الإهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وأوضاعهم المادية .

(٩٩) : التعـامل مـع العاملين كبشر وليس كـأشياء عـلى ما سبق الإلماع إلى مثل ذلك .

(١٠٠) : الإهتـمام بـالعــلاقـات الإجتــماعيـة لهم وتقــاليـدهم وأعرافهم .

(١٠١) : البساطة .

(١٠٢) : عـدم اربـاك المـرؤوسـين وعـدم تكثـير الأوامـر عليهم وانتقادهم .

(١٠٣) : السعي لـرفـع كفـاءاتهم بـاستمـرار وإظهـار مـواهبهم ومبادراتهم .

(١٠٤) : السعي لخلق إحتياطي من العناصر الكفئة حتى يكونـوا رؤســاء ومن يـرى الأقســام ومن أشبـه ـ وهــذا غــير مــا تقــدم من الإحتياطي ـ .

(١٠٥) : نسبة النجاح إلى الناجح لا انه يجعل النجاح من حصته كما انه إذا كـان النقيد وارداً عـلى نفسه بـين ذلك من دون أن ينسبـه إلى غيره .

(١٠٦) : التكلم باحترام ويقول عن نفسه نحن ولا يقول أنا .

(١٠٧) : المشورة والروح الإستشارية في المناقشات .

(١٠٨) : الحزم في تحمل مسؤولية القرار وتنفيذه .

(١٠٩) : تشجيع العمل الإجتماعي والتعاون بين العناصر .

(١١٠) : الاعتماد على العناصر الكفئة وإيجاد التنافس الشريف بين العناصر .

(١١١) : حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجمهور .

(١١٢) : تمرين النفس حتى يكون قادرة على السيطرة وفرض الإنضباط .

(١١٣) : احترام سلطات وصلاحيات المرؤوسين وعدم تجاوز رؤساء التسلسل .

(١١٤) : الثقة بالنفس .

(١١٥) : الثقة بالآخرين مع حسن الرقابة وحسن الظن بما لا يكون موجباً للخبال .

(١١٦) : حسم الخلافات بالسرعة الممكنة وبالعدالة والإنصاف والإحسان .

(١١٧) : القاء روح الوئام والاخوة بين العناصر .

(١١٨) : أن يكون هو المقدم في كل أمر يأمر به المرؤوسين ، فإن

الرئيس اسوة ، فإذا رأوا انه يعمل بما يقـول عملوا هم أيضاً وإلا كسلوا وكذلك ، في النواهي .

(١١٩) : مساعدة المرؤوسين في تنفيذ واجباتهم وتـوضيح طـريقة التنفيذ وإرشادهم إلى أفضل الطرق .

(١٢٠) : مساعد المـرؤوسين والـزملاء بـل والرؤسـاء أيضاً عـلى تصحيح الأخطاء وتجاوز الصعوبات .

(١٢١) : الإهتمام بأن يكون قدوة حسنة بالنسبة لا إلى المرؤوسين فحسب بل وحتى الزمـلاء وحتى الرؤسـاء ، فإن الإنسـان الحسن السيرة يكون قدوة لمن فوقه أيضاً .

(١٢٢) : المصارحة بدون التجريح وإنما مع المداراة .

(١٢٣) : إيجاد الثقة المتبادلة بينه وبين الجوانب الأخر .

(١٢٤) : لزوم الوصول إلى المحبوبيـة لدى المـرؤوسين والـرؤساء والزملاء .

(١٢٥) : الابتعاد عن الشعبية الرخيصة .

(١٢٦) : توفر الجرأة الأدبية اتجاه الرؤساء والزملاء والمرؤوسين .

(١٢٧) : حسن الإستماع إلى كلام الآخرين بأن الإستـماع الحسن من أسباب استقطاب المتكلم حول نفسه .

(١٢٨) : الإهتمام بفهم وجهات نظر الآخرين وان كـانت مخالفـة لآرائه وعدم الغرور في جعل رأيه فوق آرائهم .

(١٢٩) : لا يرفع صوته على الآخرين ولا يصرخ خلال المناقشة مع المرؤوسين ولا يحدث الضوضاء والجلبة .

(١٣٠) : الإستفادة من تجارب الذين سبقوه وخبراتهم بدون الغرور وتصور أنهم ما كانوا يفهمون وانه هو الذي يفهم كما يتفق ذلك في كثير من المغرورين والجهلاء .

(١٣١) : الشعور بالإنتماء والولاء للمنشئة وتنميته لدى مرؤوسيه .

(١٣٢) : الدعاية الواقعية للمنشئة وشرح أوضاعها بموضوعية .

(١٣٣) : الجدية في موضع الجد والدماثة في موضع الدماثة وفي المثل (لا تكون قاسياً فتكُسر ولا ليناً فتُعصر) .

(١٣٤) : تأييد المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات وتحمل المسؤوليات ويجعل الرجوع إليه في حالات استثنائية فقط .

(١٣٥) : الحزم في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في المرؤوسين بدون المحاباة ونحو ذلك مما يوجب قلة الهيبة والعنف .

(١٣٦) : تبسيط إجراءات التعامل مع الجمهور وقد ذكرنا شرحاً حول التبسيط في بعض مسائل هذا الكتاب .

(١٣٧) : إيجاد الجو المناسب لتعامل المواطنين مع المنشئة وإبعاد النظرة الفوقية بالنسبة إليهم .

(١٣٨) : تقصي صدور القرارات والإجراءات على الجمهور معنوياً ومادياً .

(١٣٩) : تصحيح الأخطاء كلما عن له الخطأ والسير بالمنشئة إلى الأفضل كلما حدث ذلك .

(١٤٠) : احترام النفس .

(١٤١) : الإلتزام .

(١٤٢) : حب العمل في المنشئة التي يرأسها .

(١٤٣) : الذكاء وسرعة البديهة فإن الإنسان قابل بأن ينمي في نفسه أمثال هذه الصفات ولو بقدر تتحمله ظرفيته .

(١٤٤) : الإخلاص .

(١٤٥) : التواضع مع الإعتداء بالنفس والبعد عن الغرور أو التعالي .

(١٤٦) : الموضوعية بأن لا يكون ذاتياً أو إنفعالياً مزاجياً .

(١٤٧) : الصدق مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجماهير .

(١٤٨) : الصراحة والإبتعاد عن الوشاية .

(١٤٩) : النزاهة .

(١٥٠) : قوة الإحتمال والصبر والمثابرة والإستقامة .

(١٥١) : النشاط والقوة البدنية والتريض باعتدال ويمكن تحصيل ذلك بسبب الرياضات الخفيفة ونحوها .

(١٥٢) : طيبة القلب وكرم النفس .

(١٥٣) : اعتبار الوظيفة مسؤولية أكثر منها وجاهة ومعاشاً .

(١٥٤) : اعتبار المصلحة العامة كأنها مصلحة خاصة وتقديم مصلحتهم على مصلحته الذاتية .

(١٥٥) : القدرة على الفصل بين المصلحتين حتى لا يتصور أن مصلحته مصلحة العامة أو بالعكس .

(١٥٦) : وأخيراً بل أولاً ـ التوكل على الله سبحانه والإستعانة به ، والإستخارة بأن يطلب الخير من الله سبحانه وتعالى فيما يريد أن يفعل ، أو يدع وفي الآية الكريمة : ﴿ **ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه ان الله بالغ أمره قد جعل الله لكل شيء قدراً** ﴾ .

ومن الواضح أن : (من توكل على الله كفاه الأمور وأراه السرور) وروايات الإستخارة بمعنى طلب الخير من الله سبحانه وتعالى متعددة .

ثم أن من غير الشك أن الصفات على قسمين : قسم مكتسب ، وهي الأكثر عدداً ، وقسم موهبة خاصة ، فاللازم التركيز في الحياة الإدارية على زيادة الصفات التي يمكن اكتسابها تدريجاً مع الزمن ، بالممارسة ، والتعود ، والتعلم ، والتكرار ، والإرادة ، والصبر ، بالمجهود فردياً أو جماعياً ، كما أن الواجب على المدير صقل وبلورة مواهبه ، والإمكانات الفطرية المودعة فيه بشتى الوسائل والسبل ، وبذلك يزيد المردود الذي يمكن الحصول عليه من الصفات أو الإمكانات الفطرية أو الخلقية المتوفرة أصلاً لدى الإدارة ، فإن النفس

الإنسانية كالأرض الخالية يمكن أن يزرع فيها الطيب أو الخبيث ، وإن كانت الأراضي تختلف بين طيب وأطيب ، ولذا ورد الحديث عن رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) أنه قال : (الناس معادن كمعادن الذهب والفضة) .

ثم لا يخفى أنه يجب أن لا يأخذنا الهول من كثرة الصفات التي ذكرناها سلبية أو إيجابية في هذه المسألة أو المسائل السابقة ، لأنها كثيرة ، والإنسان لا يتمكن أن يتحمل مثل هذه الكثرة ، فإن الإنسان يتحمل أكثر من هذه الكثرة ، إذ الصفات كالعلوم ، أليس الإنسان يتحمل العلوم الكثيرة ، وكذلك الصفات الكثيرة سلبية وإيجابية ، وإن كانت أحياناً تبدو أنها مثالية لكنها ليست مستحيلة أو مستعصية في معظمها ، بل هي ممكنة وتحتاج إلى الفهم والقناعة والدأب والجهد والإرادة للوصول إليها والممارسة الدائمة كما ذكروا ذلك في علم الأخلاق مفصلاً وفي علوم النفس الحديثة ، فعلى الإنسان السعي لذلك بطريقة عملية على طول الخط حتى يتمكن من الوصول إليها جميعاً أو إلى العدد الممكن منها .

ثم من الممكن للإنسان يراقب نفسه حتى يكشف عن نفسه نقاط الضعف والقوة فيسعى بينه وبين نفسه لتقوية نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ، ومن الواضح أن الإنسان إذا كان مخلصاً مع نفسه في إرادته الإتصاف بالصفات الحسنة والتجنب عن الصفات السيئة يتمكن من ذلك ، وقد ذكر علماء النفس أن الإيحاء النفسي له أكبر الأثر في التخلق بالأخلاق الحميدة حتى يمكن أن يصبح الجبان شجاعاً .

ثم انهم اختلفوا في انه من هو القائد ؟ وما هي القيادة ، هل هي

مجرد صفات إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً وقد ذكرنا بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد أم هي ظروف معينة إذا وجدت ظهر القائد ، وإذا تغيرت تغير القائد ، أم هي موقف معين لمجموعة أشخاص ، فإذا تغير الأشخاص تغير القائد ، أم ان القائد يظهر في حالة وجود هدف معين فإذا تغير الهدف تغير القائد ، والظاهر أن القائد بحاجة إلى الصفات ، والظرف الخاص ، والهدف الخاص ، وعند توفر هذه الأمور تجتمع الأشخاص ، وينجذبون إلى القائد انجذاب الشيء إلى شبهه ، فكل من نظريات الصفات والظروف والمجموعة والهدف لا تكفي أن تكون مبرراً لظهور القائد ، وان يستدل كل واحد ما اختاره مثلاً نظرية الصفات حول صفات القيادة أمور حتى توفرت في إنسان كان قائداً وهي : توفر طاقة جسمانية ، وعصبية ، وشعور قوي ، بالهدف ، وبالإتجاه ، والحماس ، والصداقة ، والشعور الرقيق ، والخبرة الفنية ، والحزم ، وللقدرة على إتخاذ القرارات ، والذكاء ، والقدرة على تعليم الآخرين ، والإيمان .

وبعضهم يرى أن الصفات التي تجعل من القائد قائداً عبارة عن السن ، والوزن ، والإرتفاع ، والقوى الجسمية ، والمظهر ، والصوت ، والذكاء ، والمعرفة ، والحكم السليم ، وبعد النظر ، والإصابة في التفكير ، والقدرة على التعبير ، وعدم الإنطواء الشخصي ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، والأمانة ، والثقة بالنفس ، والسيطرة على الأعصاب ، والتفاؤل ، والمركز الإجتماعي ، والمهارات الإجتماعية ، مثل : حسن التصرف ، والدبلوماسية ، والتعاون .

أما نظرية الظروف ، فتقول الشخص الذي يملك أكثر كمية من

المعلومات عن موقف معين يصبح قائداً في هذا الوقت بالذات ، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد ، والنظرية المجموعية تقول : العبرة في أشخاص مجموعة ، فإذا تغير الأشخاص تغير القائد ، ونظرية الهدف تقول : انه إذا تغير الهدف للجماعة تغير القائد ، لكنك خبير بأن هذه النظريات لا تتمكن أن تثبت أمام الواقع الذي ذكرناه من لزوم الظرف الخاص والصفات الخاصة والهدف الخاص ، وعند ذلك تنجذب مجموعة من الأشخاص حول القائد ، فيصبح قائداً ، فإذا فقدت احدى الشروط الثلاثة الأول لا يكون انجذاب ولا تكون قيادة .

ومن الواضح أن وجود صفات القيادة في شخصية معينة لا يجعل منها قائداً ، والقائد قد يكون كذلك في وقت معين وقد لا يكون قائداً في وقت آخر ، كما أن هناك الكثير من الأشخاص يتصفون بصفات القيادة وليسوا بقادة ، فإن صفات القيادة في ذاتها قد تتوفر في شخص دون أن يحتل مركز القيادة لأسباب تتعلق بالموقف أو بالظروف المحيطة .

ثم القائد يستلزم بطبيعته وجود التابعين ، والتابع لا يظهر تبعيته في شكل طاعة عمياء بل وتابع إلى الحد الذي يقبل فيه عن طيب خاطر التأطير التوجيهي للقائد للوصول إلى الأهداف التي جمعهم ، فإن الجماعة بعضهم يكون تابعاً وبعضهم يكون متبوعاً كما هي حالة الحياة في كل بعد من أبعادها ، وهناك علاقة متشابكة دائماً بين القائد والتابعين ، فالتابعون يتبعون القائد والقائد يتبعهم ، لكن في بعدين لا في بعد واحد ، ويمثل القائد الفلسفة الأساسية لتابعيه وهو يحدد طريقه على هذا الأساس وإلا فقد التابعون طريقهم ووجدوا أنفسهم في إرتباك وحيرة ، وأحياناً يفقدون ثقتهم ، وبالتالي القيادة عن القائد ، فالقيادة مسألة

نسبية في ذاتها وتابعة للظروف الخاصة والأهداف الخاصة لوضوح أن مجرد وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد ، كما أن وجود من فيه صفة القائد لا يعني أن يصبح قائداً فعلياً ، فيجب أن يكون هناك هدف والظروف نفسها تحدد الصفات الواجب توفرها في الشخص ، إذ قد تفرض الظروف قيادة لا عنف وقد تفرض الظروف قيادة عنف ، وهكذا وتظهر القيادة نتيجة ظروف إجتماعية للوصول إلى هدف ، فيربط القائد بالهدف ، نعم الصحيح أنه يمكن أن يكون كل من العنف واللاعنف مثلاً وسيلة للوصول ، ففي الجزائر مثلاً العنف أوصل الجزائريين إلى الحكم ، بينما في الهند أوصل اللاعنف الهنود إلى الحكم ، وتظهر القيادة نتيجة التفاعل الإجتماعي بين شخص وآخرين ، فانعزال الأشخاص عن بعضهم عزلاً تاماً لا يمكن أن يظهر القائد ، فإذا انشأت مشكلة معينة وظهر شخص معين يبين الحلول والأفكار الجديدة لها فانه يصبح قائداً لهذه المجموعة إذا رأت المجموعة انه هو الشخص المنشود الذي يتمكن من الإيصال بالمجموعة إلى الأهداف المنشودة بسلام ، فأساس القيادة هو اشتراك القائد والتابعين في تحقيق أهداف مشتركة ، فلا يمكن أن يقال : أن فلاناً قائد لاعتبار انه ذكي أو ماهر أو مفكر أو مخلص أو مثابر أو مستقيم أو نزيه أو ما أشبه .

نعم لا شك أن هذه الصفات معتبرة في القائد دون العكس ، أما العلاقة بين القائد وتابعيه فمن طبيعة البشر أن يجتمع الإنسان في مجموعات بغية إشباع حاجاته أو الإقلال من خساره التي هي عدم إشباع مجموعة من رغباته أو بعض رغباته ، فإن الإنسان وحده لا يتمكن من الوصول إلى الهدف في الأمور الكبيرة ، وان تمكن في الأمور الصغيرة ،

ويقبل الأفراد توجيه الآخرين ، لأن إشباع حاجاتهم سيتم عن طريق الآخرين فيعتبر القائد على هذا الأساس وسيلة لتحقيق رغبات تابعيه ، فإذا اعتقد الأشخاص أن حاجاتهم ستتشبع عن طريق شخص ما يصبحون تابعين له ويصير ذلك قائداً لهم ، كما أن هناك بدائل يمكن اتباعها في الوصول إلى الهدف ، مثل الإنسان الذي يريد السفر من مكان إلى مكان ، فإنه يتمكن أن يسافر بالطائرة أو السيارة أو القطار أو الدابة أو الرّجل وأحياناً تكون الطرق متساوية كالسفر بهذه السيارة أو هذه السيارة أو السفر على هذه الدابة أو على هذه الدابة .

ثم ان التابعين يتبعون القائد لأنه يعدهم ويقوم فعلاً بالحصول على ما يريدون أكثر من غيره ويرون فيه الكفاءة والشهامة والمتطلبات القيادية ، ومن غير شك أن الشخص الذي تتوفر لديه صفات محددة للقيادة يتوقع منه أن يحقق أكثر ممن لا تتوفر فيه هذه الصفات ، بل قد تكون الصفات منحصرة .

ثم قد يظهر القائد نتيجة رضا المجموع وقد يكون الرضا في شكل صامت بدون انتخابات وقد يكون العكس ، كما لو طاب شخص من زملائه أن يقوموا بزيارة مسافر ووافقوا على ذلك فيصبح بذلك قابلاً في هذا الظرف بالذات ولهذا الهدف بالخصوص ، وقد يكون ذلك لمدة دقائق كما قد يكون قائداً لمدة سنوات كما في قيادات الإنقلابات الشعبية ، اما إذا تم تعيين شخص كرئيس فإنه لا يعتبر قائداً ، لأنه يستمد سلطته من جهة رسمية أو من سلطة عليا فوقه ، أما القائد فيستمد سلطاته من التابعين له ، وقد ذكرنا فيما سبق أن الأقسام ثلاثة : القائد ، والرئيس ، والمدير ، فالرئيس الإداري هو الذي يعتمد كثيراً

على السلطة المفوضة إليه من أعلى أو من المجموعة ، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها مع تفاوت بين صفات هذا وصفات هذا ، وعلى كل ، فالقيادة تنبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة وتشعر بشعورهم مستمدة منها سلطاتها لا كشكل رئيس أو مدير ثم انه يقع كثيراً ما للمرؤوسين سواء كانوا تحت القيادة أو الرئاسة أو الإدارة مشاكل لا بد لمن فوقهم أن يعالجها بسلام وبسرعة مهما أمكن ، وإلا فمن الممكن أن يستفحل الأمر بما لا يمكن حلها ، نعم في بعض الأحيان لا يمكن الحل فاللازم على من في الفوق أن :بل الأمر بالتي هي أحسن ، بمعنى تضييق الدائرة مهما أمكن ، وذلك بحاجة إلى الصفات الرفيعة ، قال سبحانه : ﴿ **ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم ولا يلقاها إلا الذين صبروا ولا يلقاها إلا ذو حظ عظيم** ﴾ .

أما عن تقع الحرب مثلاً في حدود البلاد مثلاً فيتصرف رئيس الدولة تصرفاً سيئاً حتى يأتي بها إلى عاصمته فذلك معاكس الحكمة تماماً .

ونذكر في هذا المقام من مشكلات المرؤوسين أموراً عشرة ، مما تحتاج إلى الحل أو تضييق الدائرة فعلى الرئيس أن يقوم بالممكن من الأمرين :

الأول : عناد المرؤوسين ، فمن الأهمية بمكان معرفة الرئيس بعناد المرؤوسين ، فإذا كان العناد صفة شخصية خاصة بالمرؤوسين فإنه من الممكن تجنب عناده بتوجيه الإقتراحات له بدلاً من إعطاء الأوامر أو إثارة

دافع اهتمامه مما يمسّ بكرامته للحصول على التعاون المطلوب ، ويلزم على الرئيس إفهام الموظف العنيد انه يستحيل إتمام الأعمال في جو يسوده العناد ، وربما يضطر الرئيس إلى نقل الموظف إلى مكان آخر أو فصله اضطراراً إذا كان لا يمكن إطفاء العناد ، فيكون ذلك كمثل بتر العضو الفاسد الذي لا ينتفع منه ، وربما يخشى على سائر الأعضاء من العدوى .

الثاني: لا مبالاة المرؤوسين ، فإنه كثيراً ما يلاحظ الرئيس الإداري ظاهرة اللامبالاة عند بعض موظفيه وتحويل اللامبالاة إلى الإستعداد للتعاون مع المؤسسة ومع الزملاء ومع الرئيس من أهم وظائف الإدارة والرئاسة والقيادة ، وذلك بإيجاد وتدعيم الدوافع إلى التعاون وخلق مشجعات ومرغبات ، نعم قد تكون اللامبالاة عند المرؤوس راجعة إلى اللامبالاة عند الرئيس ذاته وفي هذه الحالة يجب أن يصلح الرئيس نفسه حتى بصلاحه ينصلح المرؤوس ، ومن أهم الطرق التي يستخدمها الرؤساء في علاج اللامبالاة هو إصرارهم على ضرورة تنفيذ الأعمال مهما كانت الظروف ، ومن الإصرار أن يقوم نفس الرئيس بتنفيذ العمل حتى يكون تقريعاً بالنسبة إلى المرؤوس اللامبالي .

الثالث : انعدام المبادرة عند المرؤوسين ، فإنه في كثير من الأحيان يكون عند المرؤوس حالة تسبب عدم المبادرة إلى الأعمال ، فيعتمد المرؤوس على الرئيس ، وقد يرجع ذلك إلى تركيز كبير في السلطة ، وإلا فمن الضروري تشجيع المرؤوس على التفكير البناء حتى يبادر إلى العمل ، ومن اللازم أن يعلم المرؤوسون استعداد الرؤساء لتقبل الأفكار الجديدة لحل المشاكل والتقدم إلى الأمام وغالباً ما يخصص صندوق

الإقتراحات للإطلاع على الإتجاهات السلبية المحتاجة إلى المبادرة .

وقد ذكر بعض المؤرخين أن علياً (عليه الصلاة والسلام) كان قد صنع في الكوفة غرفة في وسط المدينة ، وكان في أطراف الغرفة ثقب وكانت تسمى ببيت القفص ، فكان الناس الذين عندهم حاجات أو اقتراحات أو ما أشبه ذلك يكتبون ذلك في رسائل يلقونها في هذه الدار ، فيجمعها علي (عليه الصلاة والسلام) ويقرأها ويعمل حسب ما يرى من إجابات تلك الرسائل أو ما أشبه .

الرابع : جفاء المرؤوس ، فإنه ربما يظهر لأحد الموظفين جفاء لرئيسه أو لمرؤوسيه أو لزميله أو تصرف بشكل غير لائق في المنشئة أو غير المنشئة من الأمور المرتبطة بالرئاسة أو القيادة أو الإدارة ، فمن الضروري على الرئيس في هذه الحالة أن يعرف هل أن التصرف غير اللائق مجرد رد فعل لتصرف غير لائق من الطرف أو هي حالة مستفحلة أوله أسباب خارجية فيسعى بتحسين حالة ذلك مهما أمكن وربما يحتاج الأمر إلى مباحثات وأحياناً تكون المباحثات طويلة حتى يتمكن المشرف من إزالة هذه الجفوة .

الخامس : عصيان المرؤوس بسبب تصرفات الرئيس ، فإنه إذا اعترض مرؤوس على تصرفات الرئيس بشكل ظاهر أو بشكل خفي آل إلى العصيان لا بد أن يفهم الرئيس سبب الإعتراض ، فاذا رأى الرئيس أن العصيان له سبب وجيه تصرف بما يرفع ذلك السبب ، مثلاً إذا كان السبب هو موضوع يعمل الرئيس مما يثير اعتراض المرؤوس فاللازم على الرئيس تجنب ذلك الموضوع حتى يتضح الموقف ، وكثيراً ما يكون الوقت كفيلاً بإصلاح هذا الأمر .

نعم أحياناً يكون الأمر الذي أثار اعتراض المرؤوس أمراً ضرورياً حيوياً للرئاسة أو الإدارة أو القيادة ، فحينذاك يجب الإقناع والتفاهم ، أما إذا استمر العصيان فاللازم على الرئيس نقل مثل هذا الموظف أو فصله على ما ذكرناه في أمر سابق .

السادس : تحيز المرؤوس ، ومن الضروري على الرئيس عدم اعتبار التحيز نوعاً من العداء الشخصي ، فالتحيز لدى الإنسان طبيعة والآراء مختلفة والأفكار متعددة ، فإذا كان التحيز من قبيل اختلاف الإجتهادات أو اختلاف المصالح فهو أمر يمكن تقبله ، أما إذا كان التحيز مجرد عناد في الرأي وما أشبه ذلك فاللازم أن يعالج الأمر كما قلنا في بعض الأمور السابقة .

السابع : غرور بعض الموظفين ، فإن الغرور عند بعض العاملين بمثابة دافع قوي لقيامهم بأعمالهم على غير وجه حسن ، وأحياناً يكون الغرور خطراً على المشروع سواء كان مشروع دولة أو قيادة أو إدارة ، ومن أقسام الغرور تصور المرؤوس أن المشروع لا يمكنه أن يستمر بدونه كان من أقسامه سرعته في الأمر أو بطؤه أو عدم مبالاته ، وقد يكون التصرف من الرئيس في هذه الحالة هو إعطاء الموظف إجازة قصيرة أو طويلة بمرتب أو ما أشبه ذلك ، وقد يكون بنقله أو فصله أو ما أشبه ذلك .

الثامن : عدم الأمانة ، فإنه قد يكون الموظف غير أمين على المال أو على العرض أو على العمل أو ما أشبه ذلك ، فإن مثل هذا المرؤوس يجب أن ينبه حسب موازين التنبيه سراً أو جهراً أمام زملائه أو غيرهم حتى يعود إلى الأمانة ، مع لزوم أخذ الإحتياطات اللازمة حول الشيء

الذي هو يظهر عدم أمانته فيه ، فإذا رأى الرئيس أنه لا ينقلع فاللازم علاج الأمر بما يصلح الموضوع من الإجازة أو الفصل أو التشهير أو النقل أو العقاب أو ما أشبه ذلك .

التاسع : غباء بعض المرؤوسين ، فإنه إذا لاحظ الرئيس غباء بعض المرؤوسين فانه من الأهمية أن لا يذكر الرئيس أن مرؤوسه غبي ، فإذا كان المرؤوس بطيئاً في الفهم لكن يستطيع القيام بعمله بشيء من الصبر والتعلم فان الرئيس يقوم بإعطاء تعليماته واضحة ، مرة كتابة ، ومرة شفهياً ، ويطلب من المرؤوس إعادة صياغة السؤال بالتعليمات أو العمل أو ما أشبه ، أما إذا كان الموظف غير صالح للوظيفة فانه من المفضل دائماً نقله إلى وظيفة أخرى تناسبه دون أن يذكر له السبب مما يوجب عدائه أو بغضائه أو لا أقل من حزنه وانكسار نفسه .

العاشر : الإشاعات ، فانه كثيراً ما تشاع الإشاعات حول الإدارة أو الرئاسة أو القيادة ، فمن الضروري على الرئيس أن يلاحظ هل أن الإشاعات صحيحة حتى يعرف أسبابها ويزيل تلك الأسباب حتى تزول الإشاعات ، أو أن الإشاعات من الغرض أو من عدم المبالاة ، ولكل من هذه الإشاعات علاج خاص وعلى أي حال فمن الضروري على الرئيس عدم ترك مجال لإشاعات بين الموظفين أو بين الناس ، بل قطع جذورها اما بالإصلاح أو إسكات المغرضين أو إظهار أن الإشاعة غير واقعية .

ثم هنا أمران آخران ألمع إليهما جملة ممن كتب حول الإدارة .

أحدهما : في مدح الموظفين وانتقادهم ، والمراد بالموظف أعم من

الأقسام الثلاثة فإن المديح يقوي الرابطة عند المرؤوسين بالرضا والقبول من الآخرين ، وعليه فاللازم على المشرف من أي الأقسام كان ان لا يعتقد أن الأعمال الممتازة شيء بديهي ، وانه واجب المرؤوس أن يأتي به بل يمدحه بما يستحق المدح من دون زيادة أو نقيصة بأن لا يكون فيه مغالاة ، فان القليل من المديح الصادق أكثر مفعولاً من الكثير الكاذب ، فاللازم أن لا يكون فيه إفراط ولا تفريط ، ويجب أن يأتي المديح في الوقت المناسب ، ولا يلزم أن يكون مباشرة بعد إتمام العمل ، ومن المفضل أن يكون المديح أمام الآخرين إذا لم يكن هنالك محذور في ذكر هذا المديح ، والمديح يجب أن يكون بصفة شخصية أحياناً وبصفة رسمية أخرى ، وهذا موكول إلى المادح ، حيث يرى أن أيهما هو الأفضل ، كما أن اللازم أن يبتعد المديح عن الإنفعالات الشخصية حتى يتصف المديح بالموضوعية ، وعدم التحيز والمحاباة وما أشبه ، ويجب أن يشير المديح إلى أن الموظف يمكنه أن يفعل أحسن مما كان حتى يشجعه على الترقي ، كما أنه يلزم أحياناً نقد الرئيس للموظف لكن يجب أن يتم النقد بدون انفعال وبدون تجريح ، وأن لا يوجه أمام الآخرين ، ففي الحديث : (من نصح أخاه سراً زانه ومن نصح أخاه جهراً شانه) إلا إذا اضطر إلى المجاهرة ، وحينئذ يجب أن تكون المجاهرة بقدر ، فإ٥ا كفي المجاهرة أمام عشرة لا يتعدى ذلك إلى المجاهرة أمام عشرين وهكذا ، كما أنه يجب على الرئيس أن لا يعطي النقد لأشخاص غير المرؤوسين المباشرين ، بل يوجّه النقد إلى الرئيس المباشر الذي هو دونه أو زميل له أو هو فوقه ، كما انه يجب أن لا يوجه النقد بأساس شخصي وإنما بصفته عضواً في الجماعة إلا إذا كان التصرف تصرفاً غير لائق

شخصياً ، فإن التصرفات قد تضر الشخص وقد تضر المؤسسة وقد تضرهما معاً (وبالإصطلاح المنطقي بينهما عموم من وجه) .

كما أن النقد يجب أن يخفف مهما أمكن ، فلا يكون بقسوة في غير محله ، وهكذا يجب أن يكون النقد إيجابياً أي بهدف البناء والتحسين والإصلاح لا الهدم وكثيراً ما يسبب النقد ابتعاد المنتقد أكثر فأكثر كما قال الشاعر :

(دع عنك لومي فإن اللوم اغراء)
(وداوني بالتي كانت هي الداء)

وعلى أي فاللازم أن يوجه النقد بشكل لا يثير انفعال الموجه له النقد ولا انفعال الآخرين ، إذ قد يثير النقد انفعال الآخرين هذا بالنسبة إلى الأمر الأول .

أما الأمر الثاني : فهي الشكاوي الموجه من المرؤوسين إلى الرؤساء ، فإن شكاوي المرؤوسين ما هي إلا تصرفات ناتجة من ضغط الإنفعالات العاطفية أو العقلانية ، ولذا فإن من الأهمية بمكان عدم الوقوف في طريق الشاكي وعرض شكواه ، وإلا فإنه كثيراً ما يتعقد الأمر أكثر فأكثر ، وعلى هذا فمن الضروري اتخاذ الخطوات التالية فيما يتعلق بالشكاوي :

فأولاً : يجب أن يعلم المرؤوسون أن الرئيس مستعد لتقبل الشكاوي المعقولة ، أما الانتقادات الاعتباطية والمغرضة فاللازم على الرئيس ردها بالتي هي أحسن .

الثاني : يجب التأكد من عدم وجود أية معوقات تعطل من عرض الشكوى على الرئيس .

الثالث : عند الإستماع إلى شكوى من مرؤوس معين يجب إعادته إلى حالاته العادية أي حالاته قبل الإنفعال ، وقد رأى بعض الإداريين أن من طرق إعادة الشاكي إلى حالته الطبيعية أن يصمم الرئيس على أن لا ينظر في الشكوى إلا إذا ابتسم الشاكي ويستدّرج الشاكي إلى حيث الابتسام والرجوع إلى حالته الطبيعية .

الرابع : أن يكون الرئيس راغباً حقيقة في معرفة الحقائق والدوافع قبل اتخاذ أي قرار بشأن الشكاية ، بصرف النظر عن الأمور التي ترد أحياناً في الشكاية الكتبية أو اللسانية ، حيث حالة الهيجان والهامشيات وما أشبه ذلك .

الخامس : يجب عدم تعجيل اتخاذ قرار في الشكوى ، وإذا كان من الضروري التعجيل فانه من الأهمية وبمكان تحديد موعد أقصى لإتخاذ القرار حتى يطمئن الشاكي إلى جدية دراسة الموضوع .

السادس : استعداد الرئيس لرفع موضوع الشكوى إذا اعتقد الشاكي أن موضوع الشكوى غير عادل .

السابع : إذا لم يكن للرئيس وقت كاف لاستماع الشكوى أو حل المشكلة وكل الأمر بمن يكون حصيفاً ويرضى عنه الشاكي ليحل هو الشكوى .

الثامن : قد يمكن إرضاء الشاكي بإعطائه إمتيازاً مادياً أو معنوياً ،

وقد يكون ذلك أفضل من حل شكواه حيث تبقى الجذور في نفسه وتعود مرة ثانية إلى الظهور أو نحو ذلك .

التاسع : من الضروري تجنب تعدي الشكوى إلى سائر المرؤوسين ، وذلك بأخذ الإحتياطات اللازمة حول الشكوى ، حتى لا تسرعه ، فإن الشكوى مثله مثل النار قليلها كثير وصغيرها كبير .

العاشر : يجب اتباع الحلول الوسط إذا لم يمكن الحل النهائي للشكوى ، فإن كثيراً من الناس يرضون بالحلول الوسط حيث يرون فيه لنصفة بين الشاكي وجهة شكواه .

(**مسألة**) الرقابة ضرورية بالنسبة إلى الإدارة ، وسواء كانت إدارة صغيرة كإدارة شركة أو مدرسة أو ما أشبه أو إدارة كبيرة كإدارة الدولة ، الرقابة كانت منذ الزمن القديم خصوصاً في الزمن الإسلامي ، فقد وجدت الحسبة بالنسبة إلى الدولة الإسلامية وغرضها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وحيث كان الإسلام دين عبادة ومعاملة (فإن الحسبة التي يقوم بها المحتسب وهي مشتقة من الحساب باعتبار أن المحتسب بفعل ذلك قربة إلى الله سبحانه وتعالى ، وإنما يعطى من بيت المال من باب الإرتزاق لا من باب الأجرة للمنافاة بين الأجرة والقربة ، على المشهور) فالمحتسب كان يمارس مهمته في ميدان العبادة تارة وفي ميدان المعاملة تارة أخرى ، والمراد بالمعاملة في قبال العبادة الشاملة لجميع أبواب الفقه ، ففي ميدان الآخرة كان المحتسب يأمر بتقوى الله واداء فرائضه وطاعته ويرفع أمور العاصين كتارك الصلاة وشارب الخمر وما أشبه إلى الأمير أو إلى الخليفة أو الجهة المنصوبة من قبل الدولة لمعاقبته ، وفي ميدان المعاملة الدنيوية كان يلاحق عمليات الغش وخسران الميزان وشهادة الزور واليمين الكاذبة والمماطلة في وفاء الحق ومعاقبة الأمور اللاأخلاقية التي كان يمارسها الشاب أو الشابة إلى ما أشبه ذلك .

وقد كان علي (عليه الصلاة والسلام) بنفسه يمارس هذه الأمور في بلدة الكوفة عاصمة دولته في قصص مشهورة ، أما في الدول الأوروبية ، فقد تولدت الرقابة بمعناها العصري مع مبدأ حكم الشعب لأنه قبل ذلك كان الحكم باسم الملك وأمراء الأقطاع تمارس من قبل أقاربهم وذي الخطوة وأهل الثقة لديهم كما انها لما كانت الكنيسة تحكم بعض البلاد الغربية فترة من الزمن كانت هي المتصدية لمسألة الرقابة ،

وفي الأحكام الديمقراطية تكون الرقابة من مهمات الدولة ، وأول أشكال هذه الرقابة هي مسؤولية الحكومة أمام المجالس ، وأغلب دساتير الحكم تنص على رقابتين :

الأول : مسؤولية مسبقة تتمثل بالثقة التي تمنح الحكومة ، والتي هي عبارة عن السلطة التنفيذية عند توليه الحكم بناءاً على البرنامج الذي تتقدم به إلى المجلس قبل ممارسة مهمتها .

والثاني : مسؤولية مرافقة تمارس أثناء الحكم على ضوء الأعمال التي تقوم بها الحكومة ، أي السلطة التنفيذية ، وذلك بطريق الاستجواب ، أو طلب الإيضاحات عن الأمور الغامضة ، أو التي تخالطها الشكوك في مجلس الأمة ، فإن الوزير أو رئيس الوزراء أو رئيس الجمهورية يستجوب في مجلس الأمة بأي شكل كان ذلك المجلس وحيث أن المسألة تتعلق بالحقوق الدستورية لا يبحث هذا الشكل من الرقابة بل على السلطة التشريعية أن تستمر في الرقابة على السلطتين الأخريين أي القضاء والسلطة التنفيذية ولذا كان لا بد من الإستعانة بوسائط متخصصة ذات قدرة على الدخول في أعماق التصرفات الحكومية والقضائية ، وتتبع مواضع السلامة والمرض فيها بشكل بعيد عن التأثيرات والضغوط فتفوض ذلك إلى أجهزة ترتبط بها وترفع إليها نتائج مشاهداتها بشكل تقارير دورية على فترات زمنية معينة أو فورية بالنظر للحادثات والوقائع ، واللازم أن لا تتأثر جهة الرقابة بسلطة واقعية أو سلطة ظاهرية ، فالسلطة الواقعية هي سلطة جماعات الضغط ، والسلطة الظاهرية هي السلطات التي منحتها الشعوب للدولة وحتى تستطيع هذه الأجهزة أن تؤدي واجبها بفعالية وصدق يجب أن تتميز :

أولاً : بالكفاءة العلمية التي تمكنها من فهم النصوص التشريعية (أو التأطير) فهماً صحيحاً وعميقاً يصل إلى آرائها الحقيقية .

وثانياً : النزاه في الأخلاق التي تنتابها عن المغريات وسائر أشكال التحيز .

وثالثاً : الاستقلال عن السلطة التنفيذية .

ورابعاً : المهارة الفنية التي تؤهلها بإدراك التصرفات الحكومية والقضائية وتمييز الصحيح من الفاسد منها ، والسلطة التشريعية في كثير من دول العالم تجعل الرقابة في دورين :

الأول : دواوين المحاسبة المنتشرة في كل دول العالم مع اختلاف جهة ارتباطها بالسلطة التشريعية أو رئيس مجلس الوزراء أو رئيس الدولة حسب نظم الحكم مما يكون برلمانياً شعبياً أو رئاسياً أو نصف رئاسي .

والثاني : أجهزة أخرى تتولى الرقابة ، وهي تحقق في القضايا التي تتضمن انحراف الأجهزة التنفيذية أو سوء تصرفات بتكليف من المجالس النيابية ونحوها ، وتدرس الشكاوي والاعتراضات أو الملاحظات التي تقدم إليها على بعض التشريعات ، أو على تطبيقها ونتيجة هذه التحقيقات تعرض على السلطة التشريعية ، أو يبت بها الجهاز المذكور حسب موضوع القضية أو الشخص المرفوعة ضده ، وفقاً للأنظمة الخاصة الناظمة لهذه الرقابة ، ومن الواضح أن الرقابة ليست تستمد قدرتها من السلطة التشريعية فقط ، بل هناك جهات أخرى تمارسها بأشكال مختلفة فالشعب ذاته يمارس الرقابة مباشرة عن طريق الصحافة أو الهيئات والمنظمات الشعبية المحلية والخاصة ، أو عن طريق

الأحزاب السياسية والمنظمات ووسائل الإعلام كالراديو والتلفزيون ، كما أن الحكومة بنفسها تمارس رقابة واسعة ومتعددة الأشكال والمستويات على أجهزتها المنفذة ، فتسلسل الوظائف والرئاسات ضمن الإدارة الواحدة يؤدي هذا الدور ، وأجهزة التفتيش المتخصصة التابعة للإدارة ذاتها تمارس رقابتها .

إذا كان الحكم إسلامياً بأن كان شورى الفقهاء هو الذي يحكم البلاد يجب أن تكون هناك رقابة من هذه الجهة أيضاً على كل الأطراف التي تؤطر القوانين في المجلس التشريعي ، أو تنفذها وتقضي بين الناس كما قد تحدث أجهزة مركزية ترتبط برئيس الحكومة تمارس رقابة كبرى باسمه ، والغرض من كل أقسام الرقابة مرتبطة بأية جهة كانت هو التأكد من أن التصرف والتنفيذ والقضاء يسير في طريق الأهداف التي وضعت من أجلها التشريعات في الدول الديمقراطية ، أو أطرت التشريعات بالإطار الصحيح في الدولة الإسلامية ، وان هذه التأطيرات والتنفيذات والأحكام القضائية إنما تسير بشكل سليم ، وبقدر جيد من الكفاءة ، إذ من الواضح أن التصرف يكون بلا قيمة إذا لم يكن متوجهاً إلى أهداف معينة نافعة ومحددة في النصوص ، فإن النصوص قوالب تتضمن أحكاماً ذات مقاصد معينة ، وفي خلاف ذلك تكون كلاماً فارغاً ، وتكون مهمة المراقب في هذه الحالة كالعسكري الذي يشرف على الموظفين بأمور خاصة كالسيارات والقطارات والمطارات وما أشبه .

يلزم كفاءة الأجهزة الرقابية ، فانه مهما بلغت التشريعات والأنظمة والخطط من الإتقان فان سلامة الناتج من تطبيقها منوطة بكفاءة الأجهزة المنفذة ، لذا فليس كافياً الوصول إلى النتائج الصحيحة

وجود تشريعات قيمة إذا لم تتوفر أجهزة تنفيذية خبيرة ونظيفة للتفتيش عن صحة التطبيق لتلك التشريعات .

ثم من مهمات الرقيب كشف العطالات والجهالات والشوائب في الأجهزة المنفذة ، والعمل على إبعادها عن الساحة ، واحلال العناصر الجيدة مكانها أو نقل بعضها من مكان إلى مكان أو ما أشبه ذلك ، ولذا يجب أن تكون الرقابة ذا كفاية رفيعة ، فان عمل الرقيب يأتي في درجة أعلى من عمل المنفذ ، وليس المقصود من هذا القول الإرتفاع الوظيفي ، وإنما هو التقدم الفني ، فكل تصرف يقوم به الرقيب الجاهل يؤدي إلى ضرر أو إلى عطب أكثر ، فانه بحكم سلطته التوجيهية على المنفذين إذا لم يكن ذا كفاية يوجههم إلى الخطأ ، وبتصويره أعمالهم أمام السلطات يعطي صوراً مشوهة أو معكوسة مما تكون الإجراءات موجبة لأكثرية العطب ، وتكون نتيجة جهالته ، كالساعة المختلة التي تسبق أحياناً وتقصر أخرى مما يوجب الإضطراب والفوضى في أعمال وأوقات صاحب الساعة ، فخير لصاحب هذه الساعة أن يهملها ويعتمد على تقديراته الخاصة والقرائن الخارجية وتخمينه السليم في تعيين الأوقات من أن يركن ويطمئن إلى آلة معطوبة كما أن من اللازم توفر الوسائل اللازمة للتنفيذ صحيحة ، فانه لا يمكن عمل جهاز الرقابة بدون الوسائل المادية اللازمة لادائها ، فعند ما يبحث الرقيب الزراعي مثلاً في موضوع انتشار الحشرات الضارة في نوع من المزروعات في منطقة ما ويحاول معرفة الإجراءات المتخذة من قبل الجهاز المختص المسؤول ، وتحديد المسؤولية يجب الأخذ بعين الاعتبار الإمكانات المتاحة له والوسائل الموضوعة تحت تصرفه للمعالجة ، وإلا كان مثله مثل الطبيب الذي يشخص الداء

والدواء ، لكنه لا يملك أدوية للعلاج ، كما أن من الضروري على الجهاز الرقابي أن يسير في طريق سليم بدون التواء ووعورة حتى يصل إلى الهدف ، فإذا كانت هنالك طرق متعددة فمن واجبات الرقيب تمييز هذه الطرق والإشارة إليها والعمل للوصول إلى الهدف بأقل جهد ممكن وكلفة من المال ونحو ذلك ، ولذا كان اللازم على الرقابة :

أولاً : تعيين الخطة والأهداف الممكنة لا المثالية التابعة للأماني والأحلام .

وثانياً : الحساب الدقيق لتكاليف ومستلزمات تحقيق الأهداف سواء المالية أو البشرية أو الفنية أو غيرها .

وثالثاً : إجراء موازنة سليمة بين كلف الأهداف والإمكانات المتاحة لمقابلتها .

ورابعاً : الجرأة في حذف أو تأجيل أو تبديل جميع الأهداف والمشروعات التي لا تتوفر إمكانات كاملة لها لأنه خير أن تقوم الرقابة في البداية لاختيار المشروعات التي لا غنى عنها ، وتركز العزم بإنجازها والإستفادة منها من أن تتركها لمشاريع أخرى أقل أهمية ، واستهلاك جزء من الإمكانات اللازمة لها وبالنتيجة تحصل على مجموعة من المشروعات الناقصة لا يستفاد من واحد منها ، أو يستفاد من مجموعها أقل من استفادة من أحد المشروعات المفيدة ، ومن الواضح أن بناء مستشفى مفيد خير من إشادة هياكل بناء خمس مستشفيات وبقائها هياكل بدون فائدة للإنتاج مدة عشر سنوات مثلاً دون إمكان تجهيزها واستثمارها ، وفي المثل القديم : (قرية عامرة خير من ألف قرية خراب) .

وعلى هذا ، فمن اللازم البناء على ارجحيات وقياسات سليمة للمشروعات توضع برامج فنية ومالية وزمنية لإنجازها ، وبناءاً على أسس سليمة من التخطيط وإتاحة جميع إمكانات ومسلمات التنفيذ يمكن تحقيق رقابة صحيحة على المشروعات من جهة كفاءة تنفيذها ونتائجها .

فالرقابة لها اتجاهان : اتجاه سلبي للوقوف دون العطب والفساد والإنحراف ، واتجاه إيجابي يتعلق بأغراض التنمية من التأكد على سير عمليات التنمية في اتجاه الأهداف واستعمال الموارد والإمكانات المخصصة بشكل سليم ، والحد من الإسراف في الأعمال ، والعمل على تطوير العمل الإداري وتحسينه وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أي لون كان من الإنتاج ، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو عسكرياً أو زراعياً أو صناعياً أو غيرها ، والمحافظة على جدية النشاط وإبعاده عن الأهواء والتيارات التي تجرفه عن غاياته وتستهلك جزءاً من قدراته في غير صالح العمل وتقييم النتائج والإنجازات ، كما أن اللازم في الرقابة الإيجابية ملاحظة عدم وقوع التناقض بين التشريعات والأعمال التنفيذية سواء بين بعضها البعض أو بين احديها والأخرى التي هي كثيرة في الحكومات ، وفي الشركات الكبرى وأحياناً تجد سبيلها إلى الإدارات الخاصة أيضاً والتناقض يحدث ، إما لتوارد المصالح أو لتضارب الإجتهادات كما ألمعنا إلى القسمين في السابق .

ومن الواضح أن التناقض بين السلطات الثلاث أنفسها بأنفسها أو بعضها البعض بشكل عيباً ونقصاً واضحاً في التخطيط بحيث يخرجها عن مدلولها ويؤثر على أهدافها الأساسية ويفقدها أكبر قدر من قيمته ، بالإضافة إلى نظر الشعب إلى مثل هذه القدرة بعد ذلك نظر ازدراء ،

وهذا التناقض غالباً يقع لدى أكثر الدول المبتدئة في طريق النمو ، خصوصاً الدول الدكتاتورية بسبب يقظتها المفاجئة ووقوفها أمام الواقع المتخلف في كل المرافق والنواحي ومحاولتها إزالة انقاض هذا التخلف دفعة واحدة ، وإشادة بناء وطني حديث متقدم علمياً صحيحة كفوءة ، وقعت الدولة في متاهات التخبط ومهاوي الفساد والتضخم والرشوة وما أشبه ذلك .

ثم أن الرقابة في الدولة يجب أن تشمل كل أنشطتها الخاصة ، إذ لكل من السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية والإعلامية رقابة خاصة بها ، ثم تجتمع هذه الرقابات في رقابة عليا توحد وتنسق بين هذه الرقابات ، إذ بدون ذلك تقع الرقابات الأربع في تناقض لاختلاف المصالح أو اختلاف الإجتهادات ، وهذا الأمر كما يصح بالنسبة إلى الدولة يصح بالنسبة إلى الشركات الكبرى والمنشئات الضخمة أيضاً ، ومن اللازم على رئيس الدولة أو الجهة الخاصة فيها أن تجعل رقابة على الرقابة العامة أيضاً ، حتى لا تنحرف الرقابة بنفسها ، كما تجعل الدول الدكتاتورية مباحث على المباحث العامة حتى لا تنحرف المباحث العامة بنفسها أيضاً ، وحيث ذكرنا الرقابة بصورة عامة فلا بأس أن نشير إلى بعض التمارين المرتبطة ببعض المنشئات في مجال الرقابة ، فانه لما كانت الإدارة مسؤولة عن استخدام الموارد المالية والبشرية استخداماً أحسن فإنه من الضروري أن تشمل الرقابة جميع المجالات ، وقد حدد بعض العلماء الإداريين ذلك بأمور .

فأولاً : الرقابة على الأموال وتشمل الرقابة على الإيرادات ، والرقابة على المصروفات ، والرقابة على تكاليف الإنتاج ، وتكاليف

التسويق ، والتكاليف الإدارية ، والرقابة على الأجور والمرتبات ، والرقابة على المصروفات .

وثانياً : الرقابة على المواد والآلات ، وتشمل درجة استخدام المواد استخداماً أمثل ، والرقابة على الطاقة الإنتاجية للآلات المستخدمة والعاطلة .

وثالثاً : الرقابة على الجودة ، كالرقابة على جودة الإنتاج والسلع ، والرقابة على جودة الأبحاث المتعلقة بالمنشئة ككل ، أو بكل جزء جزء من أقسام المنشئة .

ورابعاً : الرقابة على الوقت ، كالرقابة على وقت العمال والرقابة على وقت الموظفين ، والرقابة على وقت الإداريين .

وخامساً : الرقابة على جودة الإدارة والإداريين .

وذكر بعضهم : إن مجالات الرقابة بالنسبة لمشروع صناعي يمكن أن تكون كالآتي الرقابة على الإنتاج ، والرقابة على التسويق ، والرقابة المالية ، ومراجعة الحسابات ، والرقابة على الأفراد ، والرقابة الشاملة للمشروع ككل ، والرقابة على الأهداف كالرقابة على المركز السوقي ، وعلى الإنتاجية ونحوهما ، والرقابة على السياسات ، والرقابة على الإجراءات ، والرقابة على الميزانيات التقديرية ، والرقابة على البرامج الزمنية ، والرقابة على التنظيم الهيكلي ، والرقابة على الإداريين ، والرقابة على الروح المعنوية ، والرقابة على الإنحرافات ، وأخيراً الرقابة على الصور الذهنية للمؤسسة ، فإن لكل مشروع صغيراً كان أو كبيراً حكومياً أو أهلياً شخصية تماماً مثل شخصية الفرد ، فكما أن الفرد له

صورة ذهنية عند الرأي العام كذلك المشروع بما هو مشروع ، والمراد بالصورة الذهنية للمشروع الإنطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير ، ومن أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع وفشله هي الصورة الذهنية لدى الجماهير ، لأنها مقياس شامل لقدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وغيرها ، لذلك فمن الضروري لكل المشروعات الرقابة على الصورة الذهنية له عند الجماهير .

وهنا سؤال هو انه هل تتكون الصورة الذهنية بناءاً على الحقائق أم على أساس انطباعات الناس عن الحقائق ، إذ قد تختلف الثانية عن الأولى ، فانه في بعض المواقع يقع بين الرأي العام وبين الواقع تدافع ، حيث أن الرأي اعتاد الإنحراف بسبب مغريات خارجية أو داخلية ، وهنا تقع المنشئات في أزمة بين مراعاة الضمير وبين مراعاة النجاح حسب الرأي العام ، لكن المنشئة إذا كانت لائقة والإدارة حازمة يلزم عليهما ملاحظة الواقع ، فان الواقع أحمد عاقبة وأدوم زماناً .

ثم انه ليس للمؤسسة صورة واحدة عند الناس ، بل أحياناً تكون لها عدة صور ذهنية تختلف باختلاف نوع الجماهير كجماهير المستهلكين وجماهير الموردين وجماهير الموظفين وجماهير المستثمرين ، كما أن الصورة الذهنية عند الجمهور الواحد لها عدة وجوه أو عناصر تختلف باختلاف الوقت والظرف وسائر الشرائط ، والجمهور عبارة عن مجموعة من الأفراد تقع في محيط نشاط مشروع أو مؤسسة تؤثر عليها وتتأثر بها ويختلف في تكوينه حسب طبيعة الأمر ، وعلى هذا يمكن وجود الجماهير الآتية لأي مشروع كجمهور المستخدمين ، وجمهور المساهمين ، وجمهور

المستهلكين الحاليّين ، وجمهور المستهلكين المتوقعين ، وجمهور الموردين وجمهور المنافسين ، وجمهور الطبقات الإجتماعية ، وجمهور الحكومة المركزية ، وجمهور الحكومة المحلية ، وجمهور الصحافة ، وجمهور الراديو ، وجمهور التلفزيون ، وجمهور النوادي والصحف ، وجمهور الاتحادات والمؤسسات المهنية والعلمية وغيرها ، وعلى هذا يعتبر كل شخص في المنظمة مسؤولاً عن تكوين شخصية المنظمة من الرئيس الإداري الأعلى إلى عامل التلفون وعامل النظافة ، لانهم أسرة واحدة مرتبطة بهذه المؤسسة ، إن ارتفعت ارتفعوا ، وإن انخفضت انخفضوا ، ولما كانت سمعة المشروع وشخصيته قد تتكون على أساس من الرأي العام وهو الغالب سواء كان مطابقاً للحقائق أو لم تكن مطابقاً للحقائق ، كما ذكرنا ذلك ، فمن الضروري معرفة الرأي العام لدى جماهير الناس وتحليله ، ثم إتخاذ ما يلزم لتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها ، كما قد عرفت انه إذا صار التدافع بين الجانبين يجب تعديل الأمر بما لا يضر الحقائق ، ولا يضر الصورة المنطبعة لدى الرأي العام ، ومن هنا تتكون العلاقات العامة بين المؤسسة وبين الرأي العام ، والرأي العام عبارة عن اتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر لمجموعة من الناس يرتبطون بالمؤسسة ، وهو بذلك تيار مجرد غير ملموس نتيجة تفاعل أفكار الأفراد وآرائهم الفردية .

وللرأي العام صفات يتميز بها ، فإذا كان الرأي العام مستنداً إلى حقائق ملموسة ، فانه يكون من الصعب تغييره ، بل أحياناً يكون شبه المستحيل ، ولذا تشتبه الحكومات الدكتاتورية في إرادتها تغيير المعتقدات الإستشارية لدى الجماهير في مختلف أبعاد الحياة ، بما تنفعها ، وتجعل

منها حكومة عادلة شعبية ، والرأي العام يتكون غالباً على أساس مصالح ذاتية حسب مصلحة الجمهور من جهة انطباعه عن الحقائق ، وللرأي العام حساسية للحوادث الهامة أو تلك االتي تتعرض لمصالح الأفراد ويقاس الرأي العام بعدة طرق :

كطريق الإستقصاء الجماعي ، حيث تسجل مناقشات عدد من الأفراد على شريط تسجيل حول موضوع معين ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تظهر أثر التفاعل الجماعي بين الآراء .

وطريق الإستقصاء الفردي العميق ، وتتم بتوجيهِ أسئلة لشخص واحد حيث لا يكتفي بمجرد الحصول على إجابة الأسئلة وإنما يهدف معرفة الدوافع ومن عيوب هذه الطريقة التكاليف الباهضة والبطء الملحوظ ، بالإضافة إلى أن علماء النفس يرون أن هذه الطريقة قد تفشل في معرفة الدوافع الحقيقية لمغالطة الشخص نفسه ، أو لعدم قدرته على معرفة دوافعه الحقيقية .

وطريق الإسقاطية ، وهي تفيد في معرفة حقيقة الشعور عند الفرد ، ومن بين الطرق الإسقاطية طريقة تداعي المعاني عن طريق الكلمات ، بطريقة إكمال الجمل إلى غيرهما من الطرق المذكورة في الرأي العام وعلى أي حال فعلى المنشئة أن تكسب الرأي العام إذا أرادت الاستمرار في حياتها بتوسع واندفاع ، وذلك مما لا يمكن إلا بالعلاقات العامة ، والعلاقات العامة عبارة عن الجهود التي تبذل في سبيل إقامة تدعيم التفاهم المتبادل بين مشروع ، أو منظمة وبين جماهيرها ، وعلى هذا فاللازم على المشروع إنشاء قسم أو إدارة للعلاقات العامة تكون مهمتها :

أولاً : دراسة الجماهير من ناحية آرائها وعاداتها وتقاليدها ووجهات نظرها ، أي معرفة الرأي العام لدى مختلف الجماهير ، وإيصال هذه الإنطباعات إلى الإداريين حتى يعدلوا في خطتهم إن كانت محتاجة إلى التعديل .

وثانياً : إعلام هذه الجماهير في الوقت المناسب بوجهة نظر المشروع وسياساته ، والتأكد من أن المعلومات التي تصل للجماهير حقائق وليست أخباراً كاذبة ويتم هذا الإعلام إما بواسطة وسائل الإعلام العامة أو بسبب منشورات أو حفلات أو زيارات أو أما أشبه ذلك ، ثم حيث يتكون الرأي العام من كل فرد فرد ، فاللازم على المنشئة أن تراعي كل فرد فرد ، فلا تقل : إن زيداً أو عمرواً ليس بمهم ، فإنه مهم ومهم جداً ، فإن التجار تتكون من القطرات والصحاري تتكون من الرمال ، ولذا نجد في تاريخ العظماء أنهم كانوا يهتمون بكل فرد فرد ، وفي حياة رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) أمثلة متعددة من هذا القبيل ، والتي منها ما ورد من أنه (صلى الله عليه وآله وسلم) أعطى سائلاً شيئاً ثم لما رأى عدم ارتياحه عن العطية قال له : هل أحسنت ؟ قال السائل : ما أحسنت ولا اجملت ولما الصحابة تأديبه قال النبي (صلى الله عليه وآله وسلم) لهم : دعوه ثم أخذه إلى بيته وأعطاه ما ارتاح إليه السائل فقال السائل : لقد أحسنت واجملت يا رسول الله ، وجزاك الله خيراً ، فقال الرسول : اذهب وقل لأصحابي ذلك ، فذهب السائل وأظهر رضاه عن الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) عندهم فالرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) أراد بذلك .

أولاً : أن لا يبقى حتى فرد واحد منه غير راض .

وثانياً : أن يشعر أصحابه بأنه حتى هذا الفرد رضي عنه .

ثم من الجدير أن تنشأ في البلاد مؤسسات لميزان رضا وسخط الجماهير عن مؤسسة ما ، وعن قدر المحبوبية والمبغوضية في الأفراد الذين يريدون الوصول إلى مقامات رفيعة ، أو يريدون البقاء في مقاماتهم الحالية فتراجع المؤسسة أو الفرد هذه المؤسسة المعنية لتقوم هي بدور الإستفسار عن الجماهير لقاء أجر تأخذه من المؤسسة الطالبة أو الفرد الطالب ، وتعطي النتائج للمؤسسة أو الرد لتستمر المؤسسة أو الرد في حياته أو حياته على نتائج الرأي العام .

(**مسألة**) تستمر الحملات التموينية المكثفة التي تقوم بها أجهزة الشرطة لمراقبة الأسعار وتفقد الأسواق العامة وإتخاذ الإجراءات اللازمة ضد التجار الذين يثبت إصرارهم على تحقيق أرباح غير مشروعة ، سواء من إصطلاح الدولة أو واقعاً وتقول الدولة : انهم يتلاعبون بقوت الشعب وانهم غير ملتزمين بالتسعيرة ، وانهم يعمدون إلى إحداث اختناقات مفتعلة في السلع ، ومع الغض عن شرعية أو لا شرعية هذه الحملات وأكثرها غير مشروعة حتى إذا فرضت الدولة إسلامية بالاسم ، نقول : إن تلك الحملات التموينية ليست هي العلاج لاستقرار السوق ولتوزيع السلع كما ينبغي فهي على أحسن الفروض تمثل أحد العناصر الهامة وليست جميعها ، لأن المشكلة في حد ذاتها مركب متكامل يتكون من أجزاء مترابطة ومتصاعدة ويتوقف كفاية أي جزء وقدرته على النجاح على مدى الترابط والتناسق ونجاح كل جزء في إداء دوره ، فتسمية العالم الثالث بمثل هذه الحملات بالثورة الإدارية المالية في الدولة اسم يحتاج إلى المسمى ، فانه على الأغلب ليس من الإدارة في شيء ، وإذا كان من الإدارة في شيء فهو جزء صغير ، فإن من أهم ما يجب ملاحظته أن حكومات بلادنا بصورة عامة دكتاتورية سواء سميت بالثورية أو الإنقلابية أو الديمقراطية أو الإسلامية أو العلمانية ، والحكومة الدكتاتورية تعمل على خنق الكفاءات وجمع الامعات نفسها الذين لا حول لهم ولا قول في أي من الشؤون الثقافية أو الإقتصادية أو السياسية أو غيرها ، وتكثير الموظفين للتصفيق للحكومات والتسبيح بحمدها والعمالة للحكومات الغربية والشرقية مباشرة أو غير مباشرة ، ولذا نراهم أنهم يستوردون حتى اللحوم والقمح بينما كانت بلادنا قبل هذه

الحكومات تصدر القمح واللحم على الأكثر إلى غير ذلك .

والحكومة إذا كانت دكتاتورية لا يعتمد عليها الشعب خصوصاً في بلاد الإسلام ، حيث أن الناس مسلمون ، فإذا رأوا الحكومة غير إسلامية وان نادت باسم الإسلام ليل نهار لا بد وأن يعاكسوها فضلاً عن عدم الإستماع إلى كلامها ، وعدم الإكتراث بقوانينها ، ولذا يحتكر التجار وتفشو الرشوة في الإدارات الحكومية من الرئيس الأعلى للدولة إلى كناس البلدية وغير ذلك ، وقد حدثت قصة كتبتها الصحف أبانها وهي أن في حرب عبد الناصر وإسرائيل يوم الحرب ذهب تجار إسرائيل إلى الدولة وقالوا لها : انا مستعدون لكل ما تراها صالحاً بشأن السلع والإقتصاد والمال ، بينما أذكر ونحن كنا في العراق أن تجار العراق أخفوا السلع واحتكروها ليضعفوا قيمتها فلماذا كان ذلك ؟ أليس لأن حكومة إسرائيل جاءت برغبة من اليهود وانتخاب حر منهم وفي إسرائيل المؤسسات الدستورية والصحف الحرة والأحزاب الحرة وما إلى ذلك ، ولذا يرى التجار انها حكومتهم وانها في صالحهم ، وانهم منها ، وهي منهم مائة في مائة ، بينما جاءت حكومات العراق بانقلابات عسكرية ملأت السجون ونصبت المشانق ووسعت المقابر وأكثرت الفساد ، فإذا كان همّ الشعب التخلص منها بأي وسيلة ، ويرون تقويضها واستفزاز الناس ضدها من أهم ما يجب عليهم ، وكيف يمكن للمصلح أن يقول للتجار : اصلحوا وهم يرون الحكومة فاسدة ، والناس على دين ملوكها وكيف يتسنى للمتدين أن يقول لبعضهم : لا تسرقوا وهم يرون أكبر السراق يأخذ بزمام البلاد والعباد وهل حال المصلحين في هذه الحكومات إلا كحال ذلك العالم حين رأى الخليفة العباسي يقطع يد

سارق فقال : الله أكبر سارق العلانية يقطع سارق السر ؟ وعليه فإذا كان لوم على التجار والكسبة المستغلين فضعف ذلك اللوم على الحكومة التي جاءت إلى الحكم بالإنقلاب العسكري أو بالإنقلاب الشعبي ثم استبد بالحكم وضرب الناس أو جاء بالوراثة بل ألف لوم على كل أعمال تلك الحكومة في كل أبعاد الحياة .

وعليه فليس من شأن الكاتب الإداري أن يضع اللوم على الناس ويترك اللوم على الحكومة ، ونحن نعدد هنا المشاكل بعد الغض عن هذه المشكلة الأساسية ، بل كل تلك المشاكل وليدة هذه المشكلة ، نقول : إن مشكلة زيادة الإستهلاك في بلادنا تعد أحد العناصر المهمة التي تؤثر على خطة التنمية الإقتصادية ، فهي أحد أطراف المعادلة الصعبة التي تعترضنا لإصلاح المسائل الإقتصادية في الوقت الذي يجب أن يتم فيه الإنتاج بدرجة تفوق الزيادة في الإستهلاك ، لأن عدم الزيادة في الإنتاج بل معادلتها للإستهلاك ، بل أقليتها عن الإستهلاك توجب المخمصة في البلاد ، وهذه المشكلة بعد الغض عن المشكلة التي ذكرناها ترجع إلى عدة أسباب .

منها : الزيادة المطردة في عدد السكان ، وزيادة دخول فئات كثيرة من المستهلكين بدرجة تفوق ما كانت تحصل عليه في الماضي ، وبمعدلات مرتفعة ، لأن الحكومة علمتهم السرقة ، فلا يقتنعون بالمشي المعتدل ، فمثلاً هناك فئات التجار والحرفيين والمقاولين وأصحاب المهن الحرة والأسر التي تتلقي الأموال من الخارج بسبب كون كفلائها يعملون في الخارج ، فإن جملة من هذه الفئات أصبح لديهم قوة شرائية ضخمة ، وليس من خصائصهم الإدخار أو الإستثمار ، بل يتجهون إلى

الإستهلاك المترف بداع التقليد أو المحاكاة أو ما أشبه ذلك ، وكان نتيجة ذلك دخول بعض السلع التي كان ينظر إليها في الماضي على أنها كمالية إلى نطاق الإستهلاك العادي لهذه الأسر ، هذا في الوقت الذي تقوم فيه الدولة بما تصطلح عليه بمسؤولية حماية المستهلك من ارتفاع نفقات المعيشة بتوفير السلع الأساسية أو الكمالية بأسعار منخفضة مدعمة تقل عن تكلفتها الحقيقية ، وفي ذلك خطئان .

الأول : إن الحكومة سلبت الحرية .

الثاني : إن الحكومة هي التي تسبب الأسواق السوداء ـ على الإصطلاح .

وكيف كان فمن النتائج الطبيعية للزيادة المطردة في معدلات الإستهلاك أن يكون هناك ندرة في السلع مما يتيح للتجار الذين هم غالباً من أعوان الحكومة وأعضادها لترفع الأسعار والتحكم فيها ، وظهور فئة الوسطاء والدلالين والسماسرة ومن أشبه مما سبب زيادة القيمة ، وفي المثل (بالراعي تصلح الراعية) و (الناس على دين ملوكها ، فإن الناس لما يرون أن الحكومة تفعل هذه الأمور بمئات وألوف الأضعاف التي هم يعملونها فلا بد أنهم يعملون أيضاً مثل تلك الأعمال .

ثم في الحكومات الدكتاتورية بمختلف ألوانها إنما تحكم المحسوبيات والمنسوبيات ، والمحسوبيات والمنسوبيات هي التي تعمل هذه الأعمال ، لأنها ليست لديها الوجدانيات والكفاءات وما أشبه ذلك ، فكما هو قفز إلى الحكم من دون ملاحظة أي معيار ديني أو

وطني أو ضميري كذلك يتصرف بمثل هذه الأعمال الموجبة للمشكلة ، ولذا نرى أن حملة الشرطة وما أشبه كلها تقابل عند الناس بالإستهزاء والإزدراء ، وأن مثل هذه الحملات لا تنفع شيئاً ، بل المشكلة ستظل قائمة ما لم يكن هناك تعاون بين جهود الدولة من ناحية والمستهلكين من ناحية أخرى ، وذلك بعد أن تكون الدولة دولة صحيحة جاءت إلى الحكم بالانتخابات والمعايير الحرة والأحزاب المتنافسة ، فجوهر المشكلة يرجع إلى الحكومة أولاً وبالذات ، وبعد ذلك إلى المستهلكين ، ويتمثل ذلك بعد إصلاح الحكومة ـ لو فرض بقاء شيء من مثل ذلك ـ إلى ترشيد استهلاكهم ، بأن يكون سلوكهم في مواقف الإستهلاك بصفة عامة والشراء والتجارة ونحو ذلك بصفة خاصة سلوكاً يحكمه العقل والمنطق والدراسة والتحليل والتروي .

ومن الواضح أن الحكومة إذا صلحت صلح الناس تلقائياً ، ومن لم يصلح منهم يمكن إصلاحه بسبب الإرشاد وما أشبه ، فأخيراً يصل الأمر إلى دائرة الشرطة لحملات التموينية ، وذلك لا يكون إصلاحاً واحداً في ألف أو واحداً في عشرة آلاف من الذي نشاهده الآن ، وعلى أي حال فإذا صلحت الحكومة على المستهلك أن يقوم بعمل موازنة منطقية بين إحتياجاته الفعلية من السلع وبين إمكانياته المادية بحيث لا يكون هناك إسراف في شراء سلع قد لا يكون في حاجة إليها ، وقد نقل لي أحد الثقات أنه في الحرب العالمية الثانية كان زائراً احدى البلاد الغربية التي تسمى بالديمقراطية ، والتي لشعبها التعلق بحكومتها ، قال : سمعت من الإذاعة رجاء الحكومة أن يخفف الشعب من استعمال البيض لأن البيض قل في البلد ، فاشتريت كمية من البيض وذهبت إلى

بيت ابنتي ، وهي كانت متزوجة هناك ، فلما رأى الزوج والبنت البيض قالوا لماذا هذا ؟ قلت : لأن الدولة أعلنت رجاء التخفيف في استهلاك البيض ، فقالوا لي : نحن لا نأكل من هذا البيض ، فإذا نحن خنا دولتنا فمن يقيم دولتنا ، وكله أنت ، وإذا أردت أن تحسن إلينا وإلى نفسك فارجع إلى البائع وارجع البيض إليه ، وعلى أي حال ، فبعد إصلاح الحكومة ترشيد الإستهلاك على المستوى الشعبي العام مسؤولية كل أفراد المجتمع وخاصة رب الأسرة الذي يعد المسؤول الأول عن ترشيد الإستهلاك في داخل البيت ، لأنه الأقدر على إدارة شؤون المنزل إدارة إقتصادية سليمة من خلال المساهمة في الحد من استهلاك السلع على اختلاف أنواعها ، وخاصة السلع الغذائية وما أشبه ، وذلك بشراء ما تحتاجه الأسرة فقط ، وربما يرى الإنسان في بعض البلاد أن أرباب الأسر يشترون السلع بكميات كبيرة لخوفهم من عدم توفرها للغد ، ومن الواضح أنه لو تصرف كل أسرة بهذا المنطق فإن الدولة تستطيع أن توفر الأسواق بجميع إحتياجاتها في ظل الطلب المتزايد من تلك السلع ، وإذا صلحت الدولة ورجع بعض الناس المفرطين إلى العقل المنطق وأدى ذلك إلى وفرة العرض من السلع والقضاء على ظاهرة الوسطاء والدلالين وما أشبه ، وإلى اعتدال القيم ، إن مشكلة عدم توفر السلع الغذائية وما إليها وسوء التوزيع في المجتمعات الإستهلاكية قضية مهمة تشغل كل إنسان يعيش في هذه الدول في الوقت الحاضر ، ولا شك أن هناك العديد من المشاكل ، كما أن هناك العديد من الحلول ، إلا أن جوهر المشكلة يرجع إلى الدولة ، وجزء من ألف جزء من المشكلة يرجع إلى المستهلك أو التاجر الجشع ، وهذا الجزء أيضاً راجع إلى الدولة ،

لأن الدولة لما كانت غير صحيحة يعمل الناس حسب نظر دولتهم ، وإلا فلماذا نرى في البلاد التي تسمى بالديمقراطية ليست هذه المشكلة لهذا الحجم ، هل أناس تلك البلاد غير أناس بلادنا كلا وإنما حكومات تلك البلاد غير حكومات بلادنا ، فإن حكوماتهم تسمى بالديمقراطية ، وإن كانت بينها وبين الديمقراطية الحقيقية والتي نسميها بالإستشارية المتواجدة في الإسلام بون شاسع ، كما المعنا إلى ذلك في كتاب (الصياغة الجديدة) وغيره ، وعلى هذا فبعد إصلاح الدولة تقوم الدولة بإصلاح نظام البيع ونحو في المجتمعات الإستهلاكية ، وهذا ما يصطلحون عليه بمفهوم (الثورة الإدارية) التي تهدف إلى احداث تغييرات وإصلاحات جذرية لإزالة المعوقات المختلفة ، وعلاج المشكلات التي تعاني منها الجماهير وحينئذٍ يمكن أن تقوم الجهة المرشدة للجماهير سواء كان مستهلكاً أو تاجراً أو كاسباً بدور كبير وفعال في حل تلك المشاكل وذلك عن طريق الحد عن الإستهلاك والمساعدة في القضاء على السوق السوداء .

لكن السوق السوداء في بلادنا : الحكومة ، وهي أول من توجدها ، وهي أول من تسندها ، وهي أول من تلقي بثقلها فيها ، ثم الثورة الإدارية أو الإصلاح الإداري (بعد فرض صحة الحكومة واستقامتها وانتخابيتها واستشاريتها) تعتمد أساساً على إعادة التنظيم أولاً وتغيير السلوك والعادات ثانياً وبعد يأتي دور إصلاح التاجر والمستهلك اللذين يبقيان على صنعتهما المنحرفة، وقد عرفت أنهم قليلون في مثل هذه الحكومات جداً وجداً ، وإصلاحهما ممكن بحلول متعددة والتي منها تشكيل جمعيات إستهلاكية تتوفر فيها السلع بالأسعار

العادلة ، وهل بعد ذلك يتمكن التاجر من التلاعب ، وهل بعد ذلك يجتمع المستهلك ، وهل بعد ذلك لا يكفي العرض للطلب ، وحيث أن المسألة إقتصادية ونحن إنما ذكرناها من جهة الإدارة الفاسدة التي تقوم بها الدول الدكتاتورية نكتفي منها بهذا القدر والله المستعان .

(**مسألة**) الإدارة الدينية عبارة عن أن جماعة من الملتزمين بالدين يرشدون الناس إلى طريق الحياة السعيدة ، لا بمعنى أنهم يجبرونهم على السلوك في طريق معين ، فان من شعار الإسلامْ (لا اكراه في الدين) ، بل بمعنى انهم يساعدونهم في فهم الحياة التي إذا خالفها الإنسان عطب ، إذا وقع في طريقها وصل إلى شاطىء السلام بأمن ورفاه ، فمثل رجل الدين مثل الطبيب الذي لا يجبر المريض على الحمية من أشياء خاصة ، ومن شرب أدوية مخصوصة ، بل يهديه إلى الطريق الذي ترد إليه صحته وسلامته ليعيش بصحة موفورة وسلامة تهنئه مباهج الحياة في مختلف الأبعاد ، ويشترط في المدير الديني - مرجع تقليدي كان أو وكيلاً أو واعظاً أو مدير مؤسسة دينية أو مدير مؤسسة زمنية - أن يتحلى :

أولاً : بالتقوى أي اجتناب المعاصي والجرائم التي يراها الشرع جريمة ، إبتداءاً ، أو لأن العقل يراها جريمة كالزنا والربا والقتل والسرقة والكذب وما أشبه ذلك مما يتبع الشرع العقلي في ذلك .

وثانياً : بالأخلاق الطيبة مع الغريب ، والقريب والصديق والعدو ، وفي حالة الرضا والغضب إلى غير ذلك .

وثالثاً : بالإلتزام بصورة خاصة ، حيث أن رجل الدين يدعو إلى جنة عرضها السماوات والأرض والعزوف عن التكالب على الدنيا ، فاللازم أن يكون هو أول عامل بما يدعو إليه ، ولذا ورد في الدعاء بالنسبة إلى الأئمة الراشدين عليهم الصلاة والسلام : (بعد أن شرطت عليهم الزهد في درجات هذه الدنيا الدنية وزخرفها وزبرجها .

ثم حيث أن الإسلام دين ودنيا يلزم أن يدخل رجل الدين أيضاً

بكل أبعادها ، بأن يكون رجل دين ودنيا يدير الدول والمعاهد والمستشفيات والأمور الإقتصادية والمعامل والمطارات وغيرها لا بمعنى أن يستبد بالأمر ، بل بمعنى أن يكون هو والمثقف الزمني جناحي التقدم ، وفي الزيارة المشهورة التي ذكرت حول الأئمة الطاهرين : (وساسة العباد وأركان البلاد) وقد يتنفر جمع من تدخل رجل الدين في الدولة من جهة ما رأوه من سوء تصرف الخلفاء الأمويين والعباسيين والعثمانيين ورجال الكنيسة في القرون الوسطى وحاخامات اليهود ومن إليهم ، فانطبع في ذهنهم أن الدين إذا عاد إلى الحياة عادت تلك المآسي ، لكن سوء تصرف مدعين لا يوجب الأغماض عن الحقائق كسوء تصرف جماعة من الحكام الذين كانوا يدعون الديمقراطية ، فهل معنى ذلك أن الديمقراطية بنفسها غير حسنة (بالنسبة إلى من يرى الديمقراطية أخير صيغة الحسن في إدارة البلاد) فإذا لم ينسب العقلاء سيئات المدعين للديمقراطية على النظام الديمقراطي ، كان اللازم أن لا ينسب إنسان سيئة الخلفاء والأمراء والكنيسة ومن اليهم على الدين الذي هو قانون الحياة السعيدة ، ونحن بهذه المناسبة ننقل هنا ما وضعناه سابقاً في كتيب حول مهمة رجال الدين وكيفية إدارتهم للحياة ليكون مرشداً لمن يكون في هذا السلك ولغيره ممن ينظر إلى الدين ويريد منه إدارة دفتي الدنيا والآخرة .

الحاجة إلى علماء الدين[1]

هـذه رسالـة « الإحتيـاج إلى أهـل العلم » كتبتهـا تنـويـراً للذين جرفهم التيار الغربي . فزعموا أن رجال الدين كالعضو الأشل الـذي لا ينتفـع بـه ، ويجب بـتره ليسـتريـح الجسم من كله وتعبـه ، وقـد جعلوا حجتهم أن زمان رجل الـدين إنقضى ، وأمده إنصرم ولـذا لا ينتفـع هـو من المجتمع ، ولا ينتفع المجتمع به ، إذن فمن الأفضـل أن يقطع هـذا العضـو حتى لا يسبب فساداً وخبـالاً ، ولا يكون عـالة عـلى الإجتماع ، وكلاً على الآخرين .

هـذا هو منـطق الغرب والغـربيين ، أمـا الغـرب فقـد لفق هـذه الأكـذوبـة عمـداً واحتيـالاً لأنـه رأى أن العقبـة الكؤود والسـد المنيـع أمـام إستعماره واستثماره ، وتهـويده وتنصـيره لبلاد المسلمـين ، ليس إلا رجل الـدين بما أوتي من شعبـة واسعة ، ونفـوذ هائـل إلى أعـماق الإجتـماع ، وهناك ألف شاهد لما ذكرناه من إحتيال أهل الغرب لزحزحة أهـل العلم عن الإجتماع .

---

(١) طبعة مستقلة في أكثر من بلد وآخرها في مؤسسة الوفاء بيروت .

وأما المسلمون ، فهم بين غافل إنساق وراء الأكذوبة عن بساطة نفس ، وصدق طوية ، وبين من خلب لبه سراب المستعمرين فظن التخلص من الدين نصراً مبيناً يوفر له السعادة والخير فصفق وهلل ، وانطلى عليه الإحتيال وسار وراءه، بدون تمحيص واختبار .

وبين ذا وذا وقعت الواقعة ، حتى أخذ جماعة كثيرة من المسلمين أنفسهم يتسائلون ما هي فائدة رجال الدين ؟ وهل هم مبشرون بالحياة السعيدة وما هي ؟ أم بالموت فهم يشيرون إلى جنة عرضها السماوات والأرض فقط بدون أن يكون لهم أقل شأن في هذه الحياة الدنيا ؟

ومن غريب الأمر أن المكيدة انطلقت حتى على بعض البسطاء من رجال الدين فزعموا أن دورهم انقضى وما هم ـ بعد ذلك ـ إلا كالسحاب الذي أمطر وابله ثم بقي في السماء عاطلاً ينتظر دفء الشمس وهوج الرياح ، ليذيباه شيئاً فشيئاً « كان لم يغن بالأمس » .

وبمثل هذا الجو القاتم : مستعمرة من الخارج وجهلة من الداخل ، وغفلة من بعض رجال الدين ، ضاعت المقاييس ، واتسع الخرق حق على الواقع .

إن هذه الرسالة كتبت لأجل هذه الغاية ، لتلقي بعض الضوء على (وجه إحتجاج الإجتماع إلى أهل العلم) ولأن تفند بعض المزاعم المستوردة التي حاكها الغرب لأجل الإستعمار والإستثمار .

ومن الطبيعي أن نرى بعد ذلك « المهمة » الملقاة على عاتق أهل العلم لا تؤدي بدقة واتقان ، وأن ننظر إلى المجتمع فلا نرى الفائدة المتوخاة ، التي لأجلها يعمل أهل العلم ويكدون ليل نهار . . فإنه كيف

يمكن أن يعمل جهاز قد عطب بعض ماله من مقومات ومؤهلات ، فهل رأيت طائرة تطير بدون وقود ، أو قمراً يطير بدون آلات ؟ أو هل رأيت حبة تنمو في أرض جافة لا نصيب لها من الماء والعذوبة ، ولا تتساقط عليها أشعة الشمس ولا تمر عليها نسائم الهواء ؟

إن الرجل مهما كان شجاعاً مقداماً إذا غلت يداه وسجن في غيابة مطمورة لا يتمكن من أن يعمل ولو مقدار الجبان المطلق الأيدي والأرجل .

إن الجو الخانق الذي هيئه المستعمر وأنابه لبلاد الإسلام ، خليق بأن يدع رجال الدين مكتوفي الأيدي ، لا يحلون حتى أرجل دجاجة ، ولا يعقدون حتى الخيط العادي ، فمن أين يمكن أن نرى نتائج جهود أهل العلم ، وثمار خدمات رجال الدين ؟ وهل مثلهم في مثل هذا الجو المظلم إلا كما قال الشاعر :

« ألقاه في البحر مكتوفاً وقال له »
« إياك إياك أن تبتل بالماء ؟ »

وهذه الرسالة محاولة للإلماع إلى دور أهل العلم في المجتمع ، ووجه إحتياج البشرية إلى رجال الدين ، والله الموفق وهو المستعان .

كربلاء المقدسة — محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي .

رجل الدين ممثل للإسلام ومبين لقوانينه وأنظمته ، والإسلام يوفر للناس الحياة السعيدة في الدنيا وفي الآخرة ، فاحتياج الناس إلى رجل الدين ، هو إحتياجهم إلى سعادتهم .

هذا مجمل المطلب وإليك التفصيل في ضمن أرقام .

(١)

رجل الدين انسان نزيه مثالي ، والمجتمع بحاجة إلى الإنسان النزيه ، للأسوة ، أولاً ، ولتعشق الإنسان للخير والجمال ، الذين يمثلهما الروحاني ـ ثانياً ـ فهل رأيت كيف يعشق الإنسان منظر الطبيعة ، الهادئة ، وأريج الأزهار الفواحة ، وانسياب الأنهار الملتمعة ؟ كذلك يعشق الإنسان الشخص النزيه المثالي ، ويملأ النزيه فراغاً في نفس الإنسان ، بحيث أنه لولا النزيه يبقى هذا الفراغ شاغراً . . إن الإنسان ينظر إلى المثاليين بعين النزاهة والأكبار ، فيتخذهم أسوة له في الحياة . . وبذلك يسمو الإجتماع صعداً إلى العلو ، ويتقدم البشر قدماً إلى الأمام .

(٢)

الإنسان جبل على حب الإستطلاع ، وأول ما يفكر فيه كل إنسان أوتي حظاً من الفكر والفطنة هو قصة « المبدأ » أنه يفكر : ما هو المبدأ ؟ ومن الذي خلق الكون ؟ وكيف ابتدع البشر ؟ والروحاني يجيب على

هـذه الأسئلة ، ولا أجـوبـة فـارغـة ، ودعـاوى لا يسنـدهـا الـدليـل ، وتخرصات تحتـاج إلى « الحلقة المفقـودة » بل جـوابه مشفـوع بالـبرهان ، وكلامه مدعوم بالأدلة القطعية والحجج الواضحة .

(٣)

والإنسان يتلهف لمعرفـة المصير ، وأنـه كيف يكون في المستقبـل ؟ فهل يذهب هذا الجمال إلى العـدم والفناء الأبـدي ؟ أم هل يبقى وكيف يبقى ؟ إلى ألف سؤال وسؤال حول المصير والنهاية . . والـروحاني يجيب عن هذه الأسئلة ، أجوبة كافيـة ومقنعة ، في نفس الـوقت مما يسـد هذا الفراغ الهائل في النفس والتطلع المتلهف نحو المستقبل المجهول . ثم أن معرفة المبدأ والمصير يحدد سلوك الإنسان ومسيره فالروحاني بالآخرة يحـدد السلوك في هذه الحياة .

(٤)

مـا هو الإنسـان ؟ وما هي النفس ؟ ومن أي شيء الـروح ؟ كلها أسئلة تحتاج إلى الجواب وكلها مشاكل بانتظار الحل ، فهـل الروح عـين الجسد ؟ أو أن الروح غـير الجسد فكيف المغـايرة ؟ ومتى وإلى أين حـين الإفـتراق ؟ أسئلة كلها تـدور في فلك معرفـة الإنسـان لنفسـه ، وتـطلع الإنسان لذاته . . والروحاني هو الـوحيد الـذي يتمكن من جواب هـذه الأسئلة ، وحل هذه الألغاز ، في ضوء العلم والمنطق والبرهان .

(٥)

رجال عمالقة ، وأبطال عظام ، جاءوا إلى الـدنيا ، لأصـلاحها ،

وانتشال الناس من هوّة والظلم ، واسعادهم في مختلف جوانب الحياة ، يسمون هؤلاء الرجال « بالأنبياء والأوصياء » فمن هم ؟ وما هي قصصهم ؟ وأين هي الدلالة والإشارة في حياتهم ؟ وما هو المقدار الذي يتمكن الإنسان من الإستنارة بأنوارهم ، ليسعد هو بنفسه ، ويسعد الآخرين بإرشاده ودلالته ؟ إلى أسئلة وأسئلة ، تدور في هذا الفلك . . والروحاني يجيبك إجابات كافية رشيقة حول هذه الأسئلة ، فإن رجل الدين هو تلميذهم ، والنسخة طبق الأصل ـ بفارق ـ لأولئك الأنبياء المصلحين ، والأئمة الراشدين .

(٦)

أمم خلت مع التاريخ ، وقرون مضت مع الأجيال ، وشلالات من البشر جاءت إلى الوجود ثم ذهبت أدراج ثنايا الزمان ، وقد أقاموا حضارات وهدموا حضارات ، بما تنطوي عليه الحضارة من المقارنات والملابسات ، وما اشتملت عليه حياتهم من عبرة ومماتهم من إشارة . . فمن كانت أولئك الأجيال ، وكيف كانت تلك الأمم ؟ إنها أسئلة يجيب عنها رجل الدين إجابات واضحة ، ويرشدك إلى مواضع العبرة لنتخذ منها دروس السعادة والصلاح .

(٧)

الإنسان ذرة صغيرة في عالم كبير مدهش في الكبر والعالم مرتبط بعضه ببعض ارتباطاً وثيقاً يكاد الإنسان الغافل لا يصدقه ، والنظرة الكبيرة إلى الكون والحياة ، بالإضافة إلى أنها توسع آفاق التفكير ، تؤتي ثماراً شهية من السعادة ، ونتائج طيبة تورث الإبتهاج والإرتياح . .

والروحاني يوسع آفاق التفكير حول الكون والحياة ، ويرشد إلى العالم الكبير الذي يبتدىء من الأول ويستمر إلى الآخر ، بالعمق والشمول المعاصرين ، فتصبح نظرة الإنسان كونية ممتدة من الأول إلى الأبد ، وهذه النظرة بالإضافة إلى ما تورثه من البهجة والسعة ، توجب سعة الحركة والعمل مما يأتي بأجمل الثمار وأحسن النتائج .

(٨)

يساهم رجل الدين في تعمير البلاد ، فإن المساجد والمدارس والحسينيات وسائر الصدقات الجارية ، إنما تحتاج إلى محفزين يبينون للناس أهميتها ويستدرون عطف الناس إليها حتى يبذلوا الأموال ، ويصرفوا الأوقات ، لبنائها واشادتها ، وتعهدها ، وتعاهدها وليس المحفز لمثل هذه المشاريع إلا الروحانيون .

(٩)

تجميل المدن من الأمور المهمة التي تسعى الحكومات والشعوب لها ، فإن الجمال مما يتوخاه كل انسان ، ويتطلبه الأفراد والأمم ، رجل الدين يساهم مساهمة فعالة في تجميل المدن وإناقة البلاد بما يبينها من المناهج والدساتير المقررة للجمال ، وفي رأس القائمة قوله عليه الصلاة والسلام : ـ

« إن الله جميل يحب الجمال » : جمال المدن ، جمال الحدائق ، جمال الشوارع ، جمال وسائل العيش بأي لون كانت ، جمال الأفراد ، إلى غيرها .

(١٠)

الرفاه غير الجمال ، فإن الشارع الوسيع الموجب لرفاه المارة يمكن أن يكون جميلاً ، كما يمكن أن يكون بشع المنظر ، السيارة الجميلة يمكن أن تكون بدون رفاه ، توجب عنت الركاب وإرهاقهم . والرفاه مطلوب للإنسان ، كما أن ما يوجب الإرهاق والضيق مكروه لدى كل فرد . . ورجل الدين يعلم الناس كيفية الحياة المرفهة ، انظر إلى هذا الحديث « من سعادة المرء دار وسيعة ، ودابة سريعة ، وامرأة مطيعة » وبرامج : سعة الدار ، التنزه ، التوسعة على العائلة ، توسعة الشوارع ، إلى غيرها مما يرشد رجل الدين إليها ، ويشير إلى مزاياها وفوائدها ، توجب الرفاه والسعادة للإنسان .

(١١)

زراعة الأراضي وتعاهد المزارع والبساتين والحدائق . من مقومات الحياة السعيدة ، فإن كثرة المزارعة ، بالإضافة إلى ايجابها الرفاه وكثرة الحبوب والفواكه تساهم في البهجة والإرتياح ، وتكثير اللحوم والألبان ، والصحة العامة . . ورجل الدين ممن يقود هذه الحركة ، ويساهم في الزراعة مساهمة فعالة ، فإن البرامج الزراعية الموجودة في الإسلام والتي ذكرت في كتاب « التجارة » و « إحياء الموات » و « المزارعة » و « المساقاة » إنما يبينها للناس أهل العلم ، ويحبذون إلى الناس الزراعة والإنتاج ، ويذكرون ما لذلك من الفضل والثواب عند الله سبحانه .

(١٢)

يساهم رجل الدين في إزالة الفقر من البلاد ، فإن مناهج الخمس

« العشرين في المائة من الأرباح وغيرها » و « الزكاة بمقاديرها المختلفة : من عشرة في المائة إلى واحد في المائة » .

والصدقات ، والكفارات ، والنذور ، والهبات ، والهدايا ، والضيافات ، وما أشبه هذه الأمور . . مما يبينه رجل الدين للناس ، ويحثهم عليها ، ويرشدهم إلى منافعها وفوائدها والثواب العائد لمن عمل بها . ومن المعلوم مساهمة مثل هذه الأمور لنفي الفقر والعوز ، وترفيع مستوى الفقراء والمساكين .

(١٣)

جمع الناس تحت لواء واحد ، وتوحيدهم في صف ، ينبذ الفوارق ، وإزالة أسباب التفرقة والإنشقاق ، من أهم ما يحتاج إليه البشر ، لتطمئن نفسه ، ويستقر ضميره ، ثم ليكون هناك التعاون في التقدم إلى الأمام ، فإن الألفة والوحدة ، منبع الفضائل ، ومبدأ السعادات ، ورجل الدين يسعى لهذه الغاية النبيلة ، والتي نجدها صريحة في القرآن الحكيم :

﴿ **واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا** ﴾ وفي كلام الرسول الأعظم (صلى الله عليه وآله وسلم) :
« الناس سواسية كأسنان المشط » .

وفي كلمة الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) « الناس أما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق » .

(١٤)

رجل الدين وطني غيور ، لا يمكن أن يدعو إلا إلى الوطن ، وفي رأس برامجه « حب الوطن من الإيمان » إنه ليس وطنياً بمعنى الأقليمية الضيقة ، وإنما بمعنى المكافحة لأجل الأوطان ، ومطاردة الأجانب والمستعمرين الذين يستدرون خيرات الوطن ، ويريدون له التأخر والإنحطاط ، على حساب تقدمهم وارتفاعهم .

(١٥)

النزعة الإنسانية من أجمل صفات الإنسان ، ولا ينالها إلا ذو حظ عظيم وهي عبارة عن الشعور بجمال الإنسان ـ بما هو إنسان ـ مع الغض عن جميع الملابسات والمزايا والنواقص التي تعتري أفراد الإنسان ، وهذه النزعة إذا وجدت في فرد أو أمة تفعل أثره الفعال في سوق الإنسان إلى كل خير . . ورجل الدين يعلم من المجتمع هذه النزعة ، وينميها في الفرد والأمة ، ويتعاهدها بالحكمة والرعاية ، متخذاً من قوله تعالى ﴿ ولقد كرمنا بني آدم ﴾ خير دستور ومنهاج لغرس هذه الفضيلة ، وانمائها في النفوس .

(١٦)

النزعة العالمية ، عبارة عن اهتمام الإنسان بالعالم ، إنسانه وحيوانه ، مدنه وصحاريه ، حروبه وسلمه ، شجره وحجره وسائر أجزائه وطوارئه ، وهناك فرق بين « النظرة الكونية » و « النزعة العالمية » في أن الأولى نظرة إلى الكون بما فيه من سماء وأرض ، وخالق ومخلوق ،

وحياة وموت ، إلى غيرها ، والثانية حالة في النفس تبعث إلى الإهتمام بعالمنا المحيط بنا ، وكثير من الناس لهم نزعة عالمية وليست لهم نظرة كونية والنزعة العالمية دليل على ارتفاع مستوى الفكر وسعة افق النفس وتؤتي ثمارها الطيبة في مرافق الحياة العامة . . ورجل الدين ممن يساهم لإيجاد هذه النزعة المباركة في الأفراد والمجتمعات ، وعنوان صحيفته « هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً ، فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه » .

(١٧)

ورجل الدين يساهم في ترفيع المستوى الثقافي للأمة ، ويحرض الناس على العلم والمعرفة ، فهو كبذرة طيبة للعلم ، تؤتي ثمار المعرفة ، وتوسع دائرة المعلومات ، وتقلص من الجهل والإنحطاط ، وانظر إلى هذه الآيات والروايات :

﴿ هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ؟ ﴾ ﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ﴾ « طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة » « أطلبوا العلم ولو في الصين » « لو كان العلم في الثريا لنالته رجال من فارس » .

(١٨)

ورجل الدين يكوّن الأسر ، ويوجد العائلات ، وذلك بتحريضه الدائم على النكاح وتحذيره الدائم عن الطلاق والعزوبة ، ومن المعلوم فوائد الأسرة ، ومنافع العائلة ، فإنها اللبنة الأولى للإجتماع الكبير ، إن عنوان صحيفة رجل الدين . . في هذا الصدد

﴿ وانكحوا الأيامى منكم والصالحين من عبادكم وأمائكم ، أن يكونوا فقراء يُغنيهم الله من فضله ﴾ و ﴿ أبغض الحلال إلى الله الطلاق ﴾ .

(١٩)

ورجل الدين يحل مشاكل الأسرة ، إذا عرضت المشاكل في حياتهم ، وذلك بتحريضهم على الإصلاح ، **﴿ ان يريدا اصلاحاً يوفق الله بينهما ﴾** وأخيراً بوضع الحلول العادلة للمشاكل ببيان حق كل من الزوج والزوجة ، والوالدين والأولاد والأقرباء والأرحام ، ولذا نجد رجال الدين في كل مدينة وقطر ، المفزع الآمن لحل أمثال هذه المشاكل .

(٢٠)

وإذا لم يصطلحا ، ولم يقبلا الحلول العادلة ، يحل رجل الدين المشكلة العصية بالطلاق كالدملة الخبيثة التي أخير دوائها البتر والعمل والقلع ، فجحيم البيت التي أوقدت بسبب المنكر وسوء الأخلاق ، تطفى بالطلاق تقديماً للأهم على المهم ، ولئلا يبقى الجرح يدمي ويتقيح حتى يفسد اللحم والعظم ، ويسبب الدمار والهلاك . ثم رجل الدين يضع الحلول العادلة للفرقة والبرامج المخففة لحدة التوتر الذي يسببه الطلاق .

(٢١)

ورجل الدين يغرس في الإجتماع ملكة الدفاع عن البلاد ، ونصرة

المظلوم والضعيف وعنوانه في هذا الجانب المهم من الحياة « وما لكم لا تقاتلون في سبيل الله والمستضعفين ؟ » و « ما غزي قوم في عقر دارهم إلا ذلوا » ولذا كان رجال الدين على طول الخط أقوى سناد للبلاد في الكوارث وفي حالة هجمات الأعداء ، سواء كان الهجوم بصورة سافرة أو بالتلصص والإختفاء .

(٢٢)

ورجل الدين خير عامل لحفظ التوازن في الإجتماع من غلواء الطبقات فإن المجتمع لا بد وأن يشتمل على طبقة تملك القوة والمال ، وطبقة لا تملك منهما شيئاً ، ومن الطبيعي أن يطغي صاحب القوة والثراء ، ويثور الفاقد لهما ، مما يسبب حدة التوتر ، وأخيراً الخصام والإصطدام ، ورجل الدين ، يقف دون طغيان صاحب الثروة والقوة ، بالنصح والإرشاد والتهديد والوعيد ، كما يخفف من حدة عنف الطبقة العزلاء ، ولا فرق في ذلك بين أن يكون صاحب المال والقوة الدولة ، أو الأثرياء والأقوياء .

(٢٣)

والتكدس في الثروة ، يضر الجانبين ، جانب الثري وجانب المعوز ، كالماء ، إذا اجتمع في مكان ، يضر وجوده بذلك المكان ، كما يضر عدمه بالمكان الخالي منه ، ورجل الدين خير مفتت للثروة ، وموزع للأموال المكدسة ، بما معه من المناهج الإسلامية ، فالخمس يأخذ من المال عشرين بالمائة ، والزكاة ما يقارب معدل خمسة في المائة ، ثم يخرج من المال ، الصدقات والكفارات والخيرات ـ المطلقة ـ مما لا يبقي من

المال إلا الخمسين في المائة ـ تقريباً ـ ثم بعد ذلك يفتت الباقي بالأرث ، حتى أن رأس المال قل ان يبقى مدة مديدة .

(٢٤)

ورجل الدين ممن يساهم في حفظ الصحة ـ وقاية وعلاجاً ـ وذلك بما يبينونه للناس من المناهج الصحية الواردة في الإسلام ، في أبواب (المآكل) و (المشارب) و (النظافة) و (الإزدواج) و (السفر) و (التنزه) و (الإبتعاد عن المصابين) و (التجنب عن مواضع الإصابة) و (الملابس) و (النوم واليقظة) و (والإغتسال والتوضي) و (الصيام) وما أشبه ذلك ثم بيان (العقارات) البسيطة النافعة في العلاج ، عند الإصابة وإزالة أسباب القلق والإضطراب النفسي ، مما يسبب كثيراً من الأمراض ، إلى غيرها من أسباب حفظ الصحة وقاية وعلاجاً .

(٢٥)

ورجل الدين من أكبر الدعاة إلى السلام ، السلام بين أفراد العائلة ، وبين الأصدقاء ، وبين الشركاء ، وبين المدن ، وبين البلاد ، وهل عنوان أفضل من قوله سبحانه ﴿ **يا أيها الذين آمنوا إدخلوا في السلم كافة** ﴾ وفي الحديث ـ عد من المنجيات ـ « إفشاء السلام للعالم » .

(٢٦)

ورجل الدين الحفيظ الوحيد للكرامة البشرية ، فإنه هو الذي يعرف (أن الإنسان خليفة الله في الأرض) ويعرف أن ﴿ **من قتل نفساً**

بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعاً ﴾ وأنه ﴿ **ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات** ﴾ وحتى أن الإشارة إلى إنسان قصير « بالقصر » ازدراءاً « غيبة » محرمة في الشريعة ، بل رجل الدين يذهب إلى أبعد من ذلك إذ يبين أن الإنسان في حال كونه نطفة أو بعد الموت ، أيضاً له كرامة الإنسان ، وأن كل عمل ينافي كرامته محظور فيه ومعاقب فاعله .

(٢٧)

ورجل الدين ـ وحده ـ يعرف أحسن المناهج القضائية ، لحل الدعاوي والمخاصمات حلاً سريعاً واقعياً ، بدون اللف والبلف ، وبدون هدر الطاقات والكرامات . وحيث أنه يعلم أن « القاضي بين جمرتين من نار » و « لعن الله الراشي والمرتشي » فالقضاء عنده متسم بسمة العدل والحق ، إلى أقصى الحدود الممكنة .

(٢٨)

ورجل الدين هو القائم الحافظ على « اللغة العربية » بآدابها وأنظمتها وأساليبها ، وفائدة ذلك بالنسبة إلى البلاد العربية وسائر البلاد الإسلامية ، واضحة ، حيث أن العرب بحاجة إلى من تحفظ لغتها عن الإندثار ، والمسلم بحاجة إلى من يحفظ لغة قرآنه ، وحديثه ، وصلواته ، ودعائه ، بالإضافة إلى أن حفظ لغة عن الضياع والإندثار من مهمات العالم فإن فائدة ذلك بالنسبة إلى غير العربي وغير المسلم ، هي التحفظ على كيان واسع وعميق وحضارة بشرية إزدهرت قروناً من الأزمان وخلفت ملايين من الآثار ، كما أنه يفيد غير المسلم التعرف على

أمة كبيرة من البشرية يقدر بـ (١٥٠٠) مليوناً .

(٢٩)

ورجل الدين يعرفنا بالمبادىء والأديان والمذاهب والأفكار والأنظمة والقوانين والمعتقدات . لأنه المسؤول عن معرفة كل ذلك ـ قديمها وحديثها ـ حتى يعرف الحق من بينها ، ويتمكن من دحض الباطل بالحجة والإقناع ، ولذا نجد في كتب الفلسفة والكلام الإسلاميتين التعرض لذلك كله بضرورة مبسطة أو موجزة ، وهذا يفيدنا الحق وتمييزه عما عداه ، بالإضافة إلى أنه موجب لتوسيع آفاق الفكر والمعرفة ، والتعرف على سائر بني الإنسان في عقائدهم وأفكارهم وأنظمتهم .

(٣٠)

والجريمة في الإجتماع من أبشع ما مني به البشرية من قديم الزمان والروحاني يساهم مساهمة كبيرة في الحد من غلواء الجريمة ، والحيلولة دون انتشارها وعدواها ، وذلك بمناهج خاصة قدرها الإسلام ، كالإرشاد ، والنصح ، والتذكير بعذاب الله وشديد نكاله ، والترغيب إلى جنات النعيم لمن عاش طاهراً نقي الثوب ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، والرقابة على الإجتماع ، والحث والتشويق وما إلى ذلك من المناهج المعروفة .

هذا فيما إذا لم يكن بيد رجل الدين زمام الحكم ، وإلا فمنهاج الوقاية عن الجريمة والعلاج لما وقع منها ، هي من أفضل المناهج التي عرفت لهذه الغاية .

(٣١)

ورجل الدين بيده ترياق التسلية عن المصاب ، مما يوجب السكينة والإطمئنان قلباً ، والحيلولة دون وقوع كوارث تسببها الفوادح ، غالباً ، مثلاً التلميذ الراسب كثيراً ما يتعرض للأمراض بسبب القلق والإضطراب النفسي أو يلقي بنفسه في أحضان الإنتحار والجريمة فراراً عن وقع الرسوب على نفسه ، وهكذا التاجر الذي خسر ماله ، والإنسان الذي فقد قريبه ، والموظف الذي أزيل عن منصبه ، وهنا يأتي دور رجل الدين ليمد إلى المنكوب والمصاب يد السكينة والهدوء ويشفيه ببلسم الصبر والإطمئنان .

(٣٢)

ورجل الدين يعلم الآباء العطف على الأبناء ، وتربيتهم تربية صالحة ليكونوا أعضاءاً نافعين في الإجتماع ، وأولاداً بررة بالنسبة إلى الآباء ، كما يعلم الأبناء برّ الآباء ، وعدم التعرض لعقوقهم وغضبهم ، والتعطف عليهم واسعافهم بحوائجهم ، وتحمل المشاق والمتاعب في سبيلهم ، جزاءاً لما سلف من خدمة الآباء لهم ﴿ **وصاحبهما في الدنيا معروفاً** ﴾ والذي يرى العقوق الدائر بين الآباء والأبناء ـ في عصرنا الحاضر ـ يعرف القيمة الكبرى لهذه الخدمة التي يؤديها رجل الدين إلى المجتمع ، بدون أن تتقاضى في قبالها جزاءاً ولا شكوراً .

(٣٣)

ورجل الدين يحرّض الأقرباء على صلة الرحم ، بما يوجب الحب

والوداد ، والألفة والإقتراب ولا يخفي ما في ذلك من الإزدهار ، والتقدم إلى الأمام ، فإن الصلة تنتج الألفة ، والألفة توجب التعاون وبالتعاون تتقدم الحياة ويسمو المجتمع ، وتترقى الأمم ..

(٣٤)

والزواج ، بالإضافة إلى أنه متطلب جنسي ، وسكن نفسي ، يكفكف عن غلواء الجريمة ويبني العوائل ، ثم المجتمع ، الصالح ، ورجل الدين يساهم مساهمة فعالة في تزويج الفتيان والفتيات ، وتشكيل الأسر والعائلات ، وعنوان صحيفته في هذا الأمر المهم ﴿ **تناكحوا تناسلوا** ﴾ وهذا غير ما تقدم في الفصل (١٨) فإن الكلام هناك في تكوين الأسر ، وهنا في إنتشال الفتيان والفتيات عن السقوط ، وتدريجهم في مدارج الحياة الهادئة المريحة .

(٣٥)

ورجل الدين يساهم في تحرير البلاد من نير الأجنبي ، ويشارك في إنطلاق الشعوب إلى حيث الرخاء والسعادة ، فإن ملكة الإستقلال والإنطلاق ، التي إنطوى عليها الروحاني ، من جراء تشبعه بالمثل الإسلامية السامية ، تحفزه على المشاركة في ميادين الكفاح والنضال وتحثه على الرفع بالأمم إلى الإنطلاق والتقدم .

(٣٦)

وكذلك يعلّم رجل الدين للناس مبادىء الحرّية الصحيحة ، في حدودها المعقولة ، المتوسطة بين الإفراط المضر ، والتفريط المقصر ،

فرجل الدين هو الآخذ بالزمام لئلا يطغى الناس عن حدود الحرّية المعقولة ، بالقتل والنهب والفوضى ، ولئلا يجمد الناس ويهمدوا ، فأن الركود والخمود يضرّان بمثل ضرر الفوضى والإضطراب ، وعنوان صحيفة رجل الدين ، في هذا الصدد :

و ﴿ ويضع عنهم أمرهم والأغلال التي كانت عليهم ﴾ و « لا تكن عبد غيرك وقد جعلك الله حرّاً » .

(٣٧)

الحسن والقبح ، أمران ثابتان في الواقع فالإحسان حسن ، والظلم قبيخ ، والحكم بالحق جميل والإرتشاء للحكم بالباطل بشع ، وفي كل نفس نداء وحنين إلى تحسين الحسن وتقبيح القبيح ، ورجل الدين يقوي هذا الضمير ، ويعلمه مواقع الحسن والقبح والجميل والبشع ، ويشجع الإجتماع على الإجتناب عن القبائح والمساوىء ، والإقدام إلى المحاسن والمحامد ، مما يسبب بالآخرة توسيع دائرة المحاسن ، وتقليص منطقة المقابح .

(٣٨)

ورجل الدين يحفز الإجتماع والأفراد للتقدم ، بدون أن يرى حداً للمسير وهذه الكلمة العسجدية منهاج رجل الدين في التحفيز والحث «من ساوى يوماه فهو مغبون » فإن كنت عالماً . قال لك : هناك علم آخر ، وإن كنت صانعاً ، أرشدك إلى أن أمامك صنائع لم تصل إليها البشرية ، وإن كنت رائداً إلى الفضاء هداك إلى إمكان إرتياد المجرات بالعلم

والتجربة والكد والنصب وهكذا ، في كل المجالات ، وجميع الآفاق .

(٣٩)

ويهتم رجل الدين بالبنايات الخيرية ، والمحلات التي تشاد لأجل البر والإحسان ، كالحسينيات ودور العجزة ، والمياتم ، والمستوصفات ، والملاجيء ، ودور المشردين ، وما أشبه ذلك ، وعنوانه « ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير » وتعاونوا على البر والتقوى » .

(٤٠)

ويسعى رجل الدين لتصنيع البلاد ، بالحث المتواصل على العلم ، والعمل للدنيا والآخرة وفي الحديث :

« اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً » .

(٤١)

وكذلك يهتم رجل الدين لتقليل البطالة ، بل نفيها إطلاقاً ، فإن « الكاد على عياله كالمجاهد في سبيل الله » و « إن الله يحب المحترف الأمين » وقد ورد في الحديث أن الرسول الأكرم (صلى الله عليه وآله وسلم) إذا سئل عن شخص ؟ فقيل له (صلى الله عليه وآله وسلم) :

لا عمل له ، قال : سقط عن عيني .

(٤٢)

كما أن رجل الدين يحارب الربا والإحتكار والغش والخيانة

والتلاعب بالأسواق في جميع صورها وبكل مظاهرها ، وذلك بتنفير الناس عن هذه الرذائل ، وبيان تحريم الإسلام لها ، والعقاب الشديد المتوعد لمن اقترفها ، وهل هناك أشد من هذه الآية الكريمة ؟ ﴿ **يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقي من الربا إن كنتم مؤمنين فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله** ﴾ و ﴿ **من غش مسلماً فليس منا** ﴾ .

(٤٣)

ورجل الدين يبين الأحكام الشرعية للناس ، المربوطة بمباحث المعاملات بالإضافة إلا أنه يبين الأحكام العبادية ـ وذلك مثل أحكام (الرهن) و (الإجارة) و (الوديعة) و (المضاربة) و (الشركة)) وما إليها ، فهو كمعلم القانون ، بل هو « كمشرع القانون » من حيث استنباطه الأحكام عن النصوص والإجماع والعقل ، وإذا علمنا أن « القوانين الإسلامية » أفضل من كل قانون يضعه البشر ، علمنا أن رجل الدين معلم لأفضل القوانين ، ويا لها من منزلة رفيعة ، ورتبة إجتماعية سامية .

(٤٤)

لأطباء النفس اليوم شأن رفيع في الإجتماع ، حيث أنهم يعالجون المشاكل النفسية التي تستعصي على أمهر أطباء الجسد ، ورجل الدين طبيب نفساني ، وعالم روحي ، يتمكن من علاج الأمراض النفسية بأسهل الطرق ، وخير الوسائل ، وأحسن السبل ، ولذا يعبر عنهم ـ لدى

العامة ـ بـ « أطباء الروح » وذلك بفضل المناهج التي قررها الإسلام لهذا الشأن .

(٤٥)

الإنسان قبل أن يولد ، وبعد أن يموت ، يحتاج إلى مناهج يجريها الأحياء المختصين به والمنهاج قد يكون مشيناً لكرامته ، أو موجباً لإيذائه ، أو منحرفاً عن الطريق الأصوب أو مؤذياً للأحياء ، أو مخلوطاً بخرافة مشينة ، خذ مثلاً ـ الذين يحرقون الأموات ، أو يقطعونها قطعاً ، لتكون طعمة الكلاب والغربان ، أو يرمون بها في « الدخمة » وهكذا بالنسبة إلى ما تصنعه بعض القبائل الوحشية بالحامل ، أو حين الولادة . . ورجل الدين يبين الطريق الأصوب الأجمل الأحسن ، بالنسبة إلى الحالتين ، فهو ينفع الإنسان من قبل الولادة إلى ما بعد المماة .

(٤٦)

ورجل الدين « واعظ ، مرشد » بصورة عامة ، والإنسان يحتاج إلى الوعظ والإرشاد مهما كانت مكانته الإجتماعية ، وثقافته العلمية ، وثروته المالية ولذا نرى الإذاعات الناضجة والصحف الراقية تقوم ـ اليوم ـ ببعض هذه المهمة ، والوعظ عبارة ، عن تجارب مدروسة مربوطة بالحياة الدنيا أو الحياة الآخرة ، يسكبها الواعظ في آذان السامعين .

(٤٧)

بالإضافة إلى أن رجل الدين « شاعر » « أديب » وقد قال الرسول

الأعظم (صلى الله عليه وآله وسلم) « أن من الشعر لحكمة » وقال (صلى الله عليه وآله وسلم) « أنا أفصح من نطق بالضاد » ومكانة الشاعر والأديب معلومة في الإجتماع ، وفائدتهما لا تخفى على أولى العقل ، بل رجل الدين من الطراز الأرفع في هذا الميدان ، فإنه لا يهيم في كل واد ، ولا ينساق وراء الأهواء المنحرفة والأفكار الزائفة ، ليمزج الضر بالنفع والشر بالخير .

(٤٨)

ورجل الدين ، بما أوتي من سعة الإطلاع ، وتجارب العلماء ، يعرف مواقع الخطر والمبادىء الهدامة ، والأفكار المظللة ، فهو مثل « ميزان الحرارة » الذي يؤشر على درجة الحرارة ، لكن رجل الدين يؤشر على مكان الخطر ، ومواضع الزيغ والزلل ، سواء في العقيدة ، أو الأخلاق ، أو الأعمال ، أو ما أشبه ، وقد قال الرسول الأعظم (صلى الله عليه وآله وسلم) « أنا النذير العريان » وفي القرآن الحكيم ﴿ **تبارك الذي أنزل الفرقان على عبده ليكون للعالمين نذيراً** ﴾ .

(٤٩)

ورجل الدين يساهم في إخماد الفتن ويحفظ الإجتماع عن الإنجراف إلى الإضطرابات بفضل المناهج الإسلامية التي قررت لهذا الشأن .

(٥٠)

وأخيراً . . رجل الدين (مصلح) بما في الكلمة من معنى وسعة

وعمق وشمول ورجل الدين الذي لا يقوم بهذه المهمة حاله كحال من أسمى نفسه طبيباً ولا يقوم بمهمة العلاج . . ومن القديم قد يلبس إنسان لباساً ، ولا يقوم بشرائط ذلك اللباس ، ويقال إنه قيل لحكيم : « المؤتمن خان » قال الحكيم : كلا ، وإنما « اؤتمن الخائن » .

والصفات التي ذكرناها لرجال الدين ، ظاهرة للعيان ، بالنسبة إلى من اطلع على حال رجال الدين ـ لا في دور الدراسة والتعلم ـ بل في ـ دور القيام بالمهام ونشر الإسلام .

نعم هناك « الكامل » و « الأكمل » و « العادي » و « النشط » و « المتوسط السير » و « السريع » شأن سائر أفراد « الأسرة الواحدة » كأسرة التعليم أو أسرة الطب ، أو أسرة الهندسة أو ما أشبه .

ونختتم الكتيب بقصة قصيرة : ـ

فقد حدث في أحد البلاد الإسلامية : أن المستعمرين ، على يد بعض عملائهم ، أمروا بتسفير عالم جليل، وعند إلقاء القبض عليه ، ضجت المدينة لهذا الحادث المؤلم ، واستأذن العالم الجلاوزة ليقول « كلمة الوداع ؟ » ثم قال ما ملخصه :

إني كنت في هذه المدينة مدة عشرات السنوات ، فلم يكن لي عمل ، إلا الإصلاح والإرشاد والإسعاف والدعوة إلى الخير ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر . اليس كذلك ؟ ولما أجاب الناس بالإيجاب قال العالم : قلت هذا الكلام لتعلموا على ماذا يسفّرني هؤلاء ؟

والله المسؤول أن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى وهو المستعان والموفق .

(**مسألة**) تقدم في بعض المسائل السابقة أن الحكم قد يكون مركزياً وقد يكون لا مركزياً ، كما أن الإدارة بصورة عامة الشاملة لإدارة المؤسسات على القسمين المذكورين أيضاً ، ونشير هنا إلى تفصيل الكلام حول ذلك بصورة متوسطة وإلا فتفصيل الكلام بصورة مسهبة بحاجة إلى مجلد أحياناً يكون ضخماً إذا أراد بيان كل الخصوصيات المربوطة بذلك وعلى أي حال فالمركزية واللامركزية يرتبط أساساً بدرجة تفويض السلطة واتخاذ القرارات في أي تنظيم من التنظيمات ، فإذا لم يكن هناك تفويض للسلطة إلى المستويات الإدارية الأقل في أي تنظيم من التنظيمات الإدارية في الدولة أو غير الدولة فإن هذا التنظيم يوصف بأنه تنظيم (مركزي) أما إذا كان هناك تفويض كامل لهذه السلطة فإن هذا التنظيم يوصف في هذه الحالة (باللامركزية) وفي مجال تطبيق هذا المفهوم على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة ، فإن النظام المركزية أو اللامركزية الإدارية يكون له أهمية كبيرة بالنسبة لتنظيم العلاقة التي تنشأ بين التنظيمات التي يكون لها سلطات في مثل الوزارات وبين الفروع التابعة لها في المناطق المحلية المختلفة ، فإن درجة المركزية أو اللامركزية تتوقف على مدى رجوع المحليات إلى الوزارات للتصرف في الموضوعات المختلفة المتعلقة بتلك المحليات ، وفي مدى سيطرة الوزارات على كل قرار يصدر من المحليات والموافقة عليه بواسطة السلطة المركزية للعاصمة ، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل واضح على درجة تفويض السلطة وتطبيق النظام اللامركزية الإدارية بالمحافظات أو بالوحدات الإدارية أو بالولايات في الحكومات الإتحادية كما سنتكلم عنها بعد لأي (منها) على سبيل المثال درجة الحاجة إلى

السرعة في اتخاذ القرارات ، ودرجة استقرار ونجاح وفاعلية المجالس واللجان المحلية ودرجة الرغبة في انجاز الأعمال المطلوبة بعيداً عن التعقيدات المكتبية لصانعي القرارات في الحكومة المركزية ، وظهور الكثير من تعقد العلاقات في وحدات الجهاز الإداري للدولة ، وتطبيق سياسة اللامركزية يحقق الكثير من المزايا لعل أهمها انها ممارسة فعلية لمبدأ الإستشارية السياسية الذي يقوم على أساس اشتراك المواطنين لإدارة شؤونهم والمشاركة في صنع القرار بأنفسهم وهذا ما يعبر عنه في السياسات الحديثة (بالديمقراطية) فإنها تعبير عن نظام متكامل في الدولة فيه سلطة مطلقة للفرد يستمدها من شخصيته في السيطرة والتحكم في إتخاذ القرارات ، فإن النظام الديمقراطي السياسي يمنح الفرد السلطة عن طريق الآخرين الذين يمنحونه هذه السلطة ، ولذلك فهي ذلك النظام الذي يستطيع من خلاله المواطنون تحقيق أهدافهم ، عن طريق الحكم بواسطة الشعب ، ومن أجل الشعب .

لكن في الإسلامي كما عرفت ليس حكم الشعب ، وإنما حكم الله يتجلّى في تطبيق الفقهاء له فيكون المجلس مجلس تأطير التشريع ، ويوصف أي نظام بأنه استشاري (ديمقراطي) بعد توفر شروط ومعايير معينة تتمثل في أهمية توفر مبدأ السيادة الشعبية الممثلة في وجود حرية للمواطنين في إختيار ممثليهم ، وفي حرية المعارضة ، وفي حرية التعبير عن الرأي ، وفي الأخذ برأي الأغلبية ، وفي وجود رقابة شعبية على صانعي القرارات أو مؤطري القرارات ـ فإن نقل السلطات إلى المحليات ومنح المحافظين كافة السلطات والمسؤوليات دون الرجوع إلى سلطة مركزية في العاصمة ، وإختيار المحافظين من أبناء المحافظات أو

ما أشبه من الوحدات الإدارية أو الحكومات المحلية هو تطبيق عملي للإستشارية بمفهومها الشامل لما في ذلك النظام من توافر للمبادىء التي تكفل له أعلى درجة من الإستشارية التي تستمد السلطة في صنع القرار من أبناء الشعب مباشرة بالمحافظات دون الرجوع إلى السلطة المركزية ، وهذا كما هو بالنسبة إلى المجال السياسي كذلك بالنسبة إلى سائر المجالات كالمجال الإقتصادي ، فإن هذا النظام يعد دعامة أساسية للنهوض الإقتصادي والإجتماعي للمحافظات أو الحكومات المحلية أو ما أشبه ذلك من خلال الاهتمام بالتنمية الإقليمية ، وتطوير اداء الخدمات ، وتحقيق برامج الأمن الغذائي وما أشبه ذلك من سائر ما يكون مقوماً للحكم الشعبي ، فإن هذا النظام هو في الحقيقة أقدر على التعرف على الإحتياجات الحقيقية لكل محافظة وتنسيق العمل داخلها ، وتوجيه الجهود نحو إشباع رغبات وإحتياجات المواطنين بها ، والتيسير عليهم ، والبدء في مرحلة جديدة من العمل لزيادة الإنتاج لتحقيق النمو والتقدم والرخاء .

ومن الواضح أنه يجب أن يكون هناك تدعيم من الحكومة المحلية أو المحافظة للحكم المركزي وبالعكس ، فإن اللازم أن يقوم الطرفان على أساس تنسيق السياسة العامة بين الحكومة المركزية والمحليات ، والتي تهدف في النهاية إلى تحقيق خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدولة والوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة .

(مسألة) حيث أن من المزمع إقامة دولة إسلامية عالمية بإذن الله تعالى فاللازم أن نبين الكيفية لهذه الدولة ، فإن أمكن صيغة خير منها توافق الأصول الإسلامية فهو وإلا فهذه الصيغة من الممكن تطبيقها ، فإنه وإن كانت للحكومة الإتحادية مساوىء ومحاسن إلا أن محاسنها أكثر من مساوئها ، فالحكومة الإتحادية هي مبدأ في التنظيم السياسي يسمح ابتداءاً للولايات المستقلة أن تتحد تحت حكومة مركزية مشتركة في حين تحتفظ ببعض سلطاتها ووحدتها ، وهذا النظام يتصف بالمرونة في ضمن مفهوم الإتحاد الذي تضمنه بعض الدساتير في بعض الحكومات ، ومع أن كلاً من المستويين من الحكومة يتمتع بقدر كبير من السلطة ، فإن استخدام السلطات وأهميتها النسبية قد ينتقل بينهما استجابة لظروف العصور المتغيرة ، خصوصاً الأمر بحاجة إلى المرونة بسبب البيئة إذا رافق التغيير النمو الضخم في عدد السكان ، فإن من المعلوم أن زيادة السكان معناها زيادة الخدمات الحكومية ، والزيادة بحاجة إلى تنظيم مختلف نواحي الحياة الإجتماعية والإقتصادية وغيرها ، خصوصاً إذا أريد تحول الأمة من مجتمع متخلف إلى مجتمع صناعي متقدم ، إذ تنشأ فيه علاقات شديدة التعقيد مثل العلاقات بين العمال والإدارة وبين الصناعة المحلية والمجتمع المحلي وغير ذلك ، ولا بد أن توائم الحكومة الإتحادية تغيرات أخرى ، فإنه ينتج عن التصنيع نشوء المدن الكبرى والإمتداد المستمر في مختلف الأبعاد ، مثلاً يجب على الزراعة أن تجابه مشكلات الميكنة والكهربة والضغوط على الائتمان ، وتذبذب الأسعار ، وتتطلب هذه المشكلات وغيرها الرقابة والخدمة في أحد مستويات الحكومة ، أو في عدد منها ، وعليه فاللازم على الحكومات المحلية والحكومة المركزية

بصفة خاصة الإضطلاع بمزيد من ألوان النشاط والخدمات ، وحيث أنه قد تقع التضارب بين المصالح أو بين الإجتهادات ، فإنه لا بد أن تقوم هناك محاكم لتفسير الدساتير الموضوعة ، سواء في الحكومة المركزية أو في الحكومات المحلية ، فإن لمثل هذه المحاكم وتفسيراتها الأثر الكبير في سير الإدارة في المستوى الإتحادي ، ومن الواضح أن لمثل هذه الحكومة الإتحادية في مقابل الحكومة المركزية مساوىء ومحاسن .

فمن المساوىء :

أولاً : التناقض مثلاً إخراج بضاعة من حكومة إلى حكومة يقع في تناقض بين قانون البلد الخارج والبلد الداخل بإجازة أحدهما دون إجازة الآخر فإن ذلك يصبح كتعدد الرئيس لدولة واحدة .

والثاني : زيادة النفقات لمختلف الوزارات .

الثالث : زيادة الموظفين .

الرابع : مشكلة القانون القضائي الذي يقع في التناقض بين فرد من هذه الحكومة وفرد من الحكومة الأخرى كزوجٍ من ولاية وزوج من ولاية أخرى أو شريك من ولاية وشريك من ولاية أخرى إلى ما أشبه ذلك .

أما المحاسن فهي كثيرة جداً يذكر منها :

الأول : زيادة أخطاء رغبات المواطنين .

والثاني : زيادة قدرة الحكومة على الإدارة إذ الحكومة الواحدة المركزية لا تقدر على إدارة حكومة شاسعة الأطراف إدارة حسنة .

الثالث : التناسق الدائم حيث تعطى رغبات المواطنين فلا داعي للانقلاب والاضطراب .

الرابع : إذا ضاق قانون ولاية على فرد تمكن من الذهاب إلى ولاية أخرى مما ليس لها ذلك القانون الضيق ، وذلك مما يعطي الحرية الأكثر للأفراد بينما ليس الأمر كذلك في الدولة الوحدوية .

الخامس : إعطاء الكياسة السياسية للموظفين حيث يلزم عليهم إرضاء حكومة الولاية وإرضاء الحكومة العامة والتنسيق بينهما وبين حكومات سائر الولايات ، حيث هناك ربطان ربط بين الولاية والحكومة العامة ، وربط بين الولايات بعضها مع بعض ، ومن الضروري أن تنشأ وزارة لهذين الشأنين حتى تراقب التنسيق ، وترفع التناقضات الممكنة الوقوع .

لا يقال : لا يمكن اختلاف القوانين في الحكومة الاتحادية الإسلامية لأن قانون الإسلام واحد وان يمكن ذلك في الحكومات العلمانية ؟

لانه يقال :

أولاً : يمكن ذلك بواسطة مجتهدين مختلفي الرأي في ولايتين .

وثانياً : يمكن ذلك بواسطة اختلاف المذاهب في ولايتين .

لكن لا يخفى أن هذين الامكانين جاريان في ولاية واحدة أيضاً مثلاً إذا كان الزوج من مذهب والزوجة من مذهب وكان أحدهما مثلاً مقلداً لمرجع والآخر مقلداً لمرجع آخر ، وإن كان كلاهما في ولاية واحدة .

وثالثاً : وهو العمدة يمكن ذلك بواسطة تطبيق كل ولاية للكلية الإسلامية على بعض الصغريات مثلاً تمنع دولة من استيراد قسم خاص من البضائع لأن ذلك يوجب ضرر عمال الولاية وبطالتهم بينما قانون بلد آخر لا يمنع من إصدار البضائع لعدم انطباق هذه الكبرى الكلية على صغرى هذه الولاية إلى غير ذلك : ما بحاصل يمكن الاختلاف في القوانين الثانوية وان كان كلى القانون في جميع الولايات واحداً ، ثم من الوزارة المنشئة للتنسيق تلاحظ العلاقات بين الحكومات التي لها سلطات مختلفة وتعطي التوصيات والدساتير للاشتراطات الدستورية وتفسيرها القضائي عن الوزارة العامة وبالنسبة لمركز الاشتراطات الإتحادية للدستور ، مثلاً قدمت اللجنة الغربية لهذا الشأن عدة ملاحظات.

أولاً : القيود الدستورية التي تطبق على أية حكومة في هذه الولايات الإتحادية فإنها في جوهرها قيود إجرائية ولها أثر مماثل في الدولة وفي الولايات ، وليس لها إلا تأثير ضئيل في تقسيم العمل والسلطة بين هذين المستويين من الحكومة .

وثانياً : المحذورات الدستورية على الولايات مثل إبعادها عن أمور التجارة بين الولايات والتجربة والنقد وما أشبه ذلك ، فإن الولايات تنهض بتنظيم التجارة ما بينها من ناحية وما بينها وبين الحكومة المركزية من ناحية ثانية .

ثالثاً : إن مجال المناشط التي تدخل بصفة أساسية في نطاق سلطات الولايات كبير ، ومع أن سلطات الضرائب والتجارة التي تختص بها الحكومة المركزية كبيرة إلا أنه ما زال هناك قدر كبير من النشاط

الرقابي كما يشمل قدراً كبيراً ومتنوعاً من النشاط ويلزم في مثل هذه الحكومة الإتحادية تكوين لجان لأجل إلغاء الحدود والتعرفة الجمركية وتوحيد النقد والتنسيق الإقتصادي إلى غير ذلك.

والمصارف الإضافية في الحكومة الإتحادية تقابل بالمستحسنات التي ذكرناها، ولا يقال: إن في الحكومة الإتحادية يلزم من الإزدواج في الخدمات الإدارية نفقات باهضة.

فلا يقال مثلاً لا بد من تزويد وزارات للصحة والتعليم وغيرهما بالموظفين والمنازل والاشراف، ويلزم أن يكون عدد هذه الأجهزة أكثر مما إذا كانت الحكومة مركزية لأن الحكومة الإتحادية تزيد من التعقيد الإداري للحكومة؟

إذ الجواب: إن الأمور دائماً بين الأهم والمهم ومحسنات الحكومة الإتحادية أكثر من مساوئها على ما عرفت، واللازم في الحكومة الإتحادية التعاضد الوثيق بين المستويين في الحكومة المركزية والحكومات المحلية، وذلك بالجهود المشتركة والبرامج المشتركة التي ينهض بها رجال الإدارة العامة وتعتمد درجة النجاح فيها على كفاءة الجانبين في اللجان المشتركة، ومن المهم أن لا تنظر احدى الحكومتين إلى الحكومة الأخرى نظر التنافس على السلطة، بل ينظر احديهما إلى الأخرى بأنهما متساويان من الحكومة تعاون احديهما الأخرى وتكمل كل منهما الأخرى لإنجاز الطلبات المتزايدة على كلتيهما، فحالهما حال وزارة الصناعة ووزارة التعليم، لا حال الحكومتين المتنافستين، وينبغي للحكومة الإتحادية في اتجاهها التعاوني أن تقلل ما أمكنها من الرقابة التي تؤثر على استقلال الحكومات المحلية.

نعم الحكومة المركزية يجب أن تتدخل في أمور الحكومات المحلية في حالات استثنائية :

أولاً : عندما تكون الحكومة المركزية هي الجهاز الوحيد الذي يستطيع أن يجمع الموارد اللازمة لنشاط معين .

الثاني : عندما يكون من غير المستطاع حصر النشاط في حدود جغرافية ومجال اختصاص وحدات حكومية أصغر .

الثالث : عندما يتطلب النشاط سياسة متسقة في جميع أنحاء الأمة لا يمكن الوصول إليها عن طريق العمل بين الولايات .

الرابع : عندما تتسبب ولاية في اضرار ولاية أخرى سواء عن طريق العمل الإيجابي أو السلبي .

الخامس : عندما تحتاج الولايات إلى حماية الحقوق السياسية والمدنية الأساسية التي تطبق في جميع أنحاء الأمة .

السادس : عندما يقع طارىء من حرب أو سيل أو زلزال أو ما أشبه لا تقدر الحكومة المحلية من تلافي النقص وحل المشكلة .

والوزارة المشتركة بين الحكومتين المركزية والحكومات المحلية هي التي تنسق هذا التعاون فعليها تحسين العلاقات بين الولايات بعضها مع بعض وبين كلها وبين الحكومة الإتحادية والوزارة تعمل . ذكر عن طريق برنامج للبحوث والنشر والمعلومات ويعقد اجتماعات فوقية وإقليمية تمتد من اجتماعات الجمعية العمومية للولايات التي تعقد كل فترة زمنية محددة في القانون كسنتين أو ثلاث سنوات إلى المجموعات والمؤتمرات التي

تخصص لبحث موضوعات معينة تهم المشرعين المؤطرين والإداريين في الولايات كما تعمل هذه الوزارة أيضاً كقائم بالأعمال لمنظمات عديدة تهتم على التعاون بين الولايات ، مثل مؤتمر المحافظين واتحاد المشرعين (والمؤطرين) ومؤتمر رؤساء المحاكم ومؤتمر الاتحاد لموظفي الميزانية في الولايات والاتحاد لموظفي البريد السلكي واللاسلكي في الولايات إلى غير ذلك .

وقد يتعاون الموظفون الإتحاديون والمحليون إلى درجة المشاركة في الإدارة وفي هذه الحال يتحتم على موظف الولاية التي تقع في نفس المنطقة أن لا يكون متجولاً بل ساكناً في بعض الأحيان .

وترتيبات التعاون المتبادل المختلفة بين إدارة المباحث الإتحادية والحكومات المحلية موضوع مهمّ أيضاً ، إذ تتعاون إدارة المباحث مع الشرطة المحلية في تعارف الخطوط والعصابات والأسلحة النارية وفي كيفية استخدام معاملها للإهتداء إلى المجرمين خصوصاً الإجرامات الكبيرة كالإختطاف والقتل وسرقة البنوك وما أشبه .

ويجب علينا أن لا يهولنا كون بلاد الإسلام شاسعةً تحتوي على ألف وخمسمائة مليون من البشر في رقعة فسيحة من الأرض وبمختلف اللغات والمناخات وغير ذلك ، فإن الحكم المحلي يحل هذه المشكلة كما حلها في كل من الهند ذات تسعمائة مليون ، في الحال الحاضر والصين ذات ألف وثلثمائة مليون في الحال الحاضر - على بعض التقارير - بل نلاحظ أن أمريكا تمكنت من حل المشكلة بتكثير المؤسسات الحكومية ففي أمريكا حسب إحصاء كتاب (الإدارة العامة) ترجمة (إبراهيم

علي) (مائة ألف وألفان وثلاثمائة وثلاث وخمسين وحدة حكومية محلية) وتداخل الكثير منها معاً ، وهناك ما يبلغ (ثلاث آلاف مقاطعة) وأكثر من (سبع عشرة ألف بلدية) مندمجة وكذلك أكثر من (سبع عشرة ألف بلدية ومجلس بلدي) و (خمسين ألف منطقة مدرسة مستقلة) ونحو أربع عشرة ألف منطقة خاصة) والأخيرة تتكون من مناطق أو سلطات انشأت لغرض خاص مثل توفير المياه والوقاية من الحريق أو جمع القمامة ، ويكون لها مركز مستقل بدلاً من أن تكون أجزاء إدارية من حكومات الولاية أو المقاطعة أو المدنية أو البلدية .

ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من الحكومات المحلية تتمكن أن تؤدي عملها على نحو أفضل إذا منحت حرية أوسع لوضوح أن الأقلال من الحكم الذاتي يترك الإدارة المحلية عاجزة عن الحركة ، ويسمح للموظفين المحليين بأن يتهربوا من المسؤولية ويحول اهتمام ومناشط الهيئة التشريعية للولاية من الشؤون التي تهم الولاية بأسرع إلى تفاصيل المشكلات المحلية ، فإذا أعطيت الحكومات المحلية حرية أكثر تمكنوا من الإدارة ولا تكون سعة الحكومة أفراداً وأراضي مشكلة أمام الحكومة الإتحادية المزمع إنشائها على الأراضي الإسلامية ، وقد تقدم أن قلنا أنه إذا وجدت صيغة أفضل من ذلك فاللازم الإلتجاء إلى تلك الصيغة ، وإلا فهذه هي الصيغة التي يمكن اتباعها في الحكومة المرتقبة بإذن الله سبحانه وتعالى .

(**مسألة**) الإدارة سواء كانت إدارة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو أهلية حالها حال الإنسان والحيوان فإذا مرضت الإدارة تعالج بالفحص عن المرض ، سواء لزم فحصاً شاملاً أو فحصاً جزئياً للكشف عن أسباب المرض والضعف وهذا الفحص بمثابة الفحص الطبي عن المواليد الثلاثة وتسمى في الإصطلاع الإداري (مراجعة وتقييم الإدارة) والتقييم الإداري عبارة عن عملية جردٍ ذاتي للإدارة ونشاطها وهي تشمل جميع أوجه النشاط الإداري لا جزءاً منه فقط كما تتمثل بعض أجزائه ، لأن الإدارة كالإنسان فكما يصيب المرض أحياناً عينه أو أذنه أو لسانه أو يده أو رجله أو قلبه أو كبده وأحياناً كله كذلك الإدارة قد يصيب المرض وحدة من وحداتها الخاصة دون كل الجسم ، كما قد يعرض لكل الجسم ، والفحص عبارة عن دراسة تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف في الإدارة بغية تقويتها والتغلب على أسباب الضعف في الوقت المناسب لترجع إلى الإدارة صحتها المرتقبة ، ولما كانت طبيعة النشاط الإداري متداخلة ومتشاملة بعضه مع بعض فإذا أمكن معرفة وجوه الضعف في هذه السلسلة المتصلة من الأعمال الإدارية فإنه يكون من السهل إحداث التحسينات قبل أن يستفحل الأمر ويصبح العلاج صعباً أو مستحيلاً ، فحال الإدارة في هذه الجهة أيضاً حال الإنسان في أنه إذا ما عولج في الوقت المناسب قد يصبح العلاج صعباً أو مستحيلاً ، والنشاط الإداري عبارة عن النشاط الذي يقوم به أشخاص في معمل أو مدرسة أو مستشفى أو ما أشبه ، فإذا لم تتم الأعمال على خير وجه أو لم يكن محل الأعمال على خير وجه دل على أعراض تشير إلى وجود نقط ضعف في الإدارة وهذه الأعراض الإدارية حالها حال

الأعراض الإنسانية التي لها علائم ، وهذه العلائم تشير إلى وجود مرض أو ضعف ويتطلب الأمر حينئذٍ الفحص الشامل لمعرفة نوع المرض أو الضعف إذا لم يكن نوع المرض أو الضعف واضحاً ، وهناك نوعان من أعراض الإدارة أعراض داخلية وأعراض خارجية ، فالأعراض والمشاكل الداخلية تنشأ داخل المشروع ذاته ، كما أن الأعراض الخارجية تنشأ من علاقة المشروع بعملائه ومستثمريه ودائنيه ومريديه والمتعاملين معه .

أما الأعراض الداخلية فهي :

أولاً : كثرة تعدد واستمرار الخلافات والتضارب والإحتكاك بين الوحدات الإدارية في المشروع وهذا يشير إلى وجود نقاط ضعف أو أخطاء في التنظيم ، سواء في تحديد المسؤوليات أو السلطات أو العلاقات الرأسية أو العلاقات الأفقية .

الثاني : انخفاض الحالة المعنوية بين الموظفين ويظهر ذلك بملاحظة مظاهر هذا الإنخفاض مثل كثرة الاستقالات الإختيارية أو كثرة طلبات النقل أو كثرة الفصل أو كثرة الإجراءات التأديبية أو كثرة الأشخاص الذين تم الإستغناء عن خدماتهم أو كثرة الوظائف الخالية التي مر وقت كبير عليها وهي شاغرة أو انخفاض في معدل الانتاج أو انخفاض في معدل العمل أو كثرة العوادم أي الأشياء والمواد التابعة الناتجة من استخدام كمية معينة من المواد بينما أن حالة الصحة تقتضي قلة العوادم أو كثرة الحوادث أو تكرارها وتنوعها أو كثرة مرات الغياب للمستخدم الواحد أو كثرة الأشخاص الذين يتغيبون أو كثرة أيام الاضراب أو تعدده أو كثرة التأخير بالنسبة للمستخدم الواحد أو كثرة

عدد الأشخاص الذين يتأخرون عن العمل عادة أو كثرة الشكاوي من الموظفين المرسلة للإدارة أو المرسلة لمكاتب العمل أو كثرة الوفيات أثناء العمل مما يكون العمل سبباً لتلك الوفيات أو تكرر حوادث الخراب أو التخريب ، حيث يدل الأول على نقص في صحة البناء مثل تكرر حوادث الخراب بسبب الكهرباء أو الماء أو الغاز أو ما أشبه ذلك ، ويدل الثاني على مشكلة داخلية للموظفين ، بحيث أنهم ينفجرون بالتخريب انتقاماً أو لأجل حل مشكلاتهم ، وقد يكون ذلك باسباب خارجية عن المؤسسة من جهة عداء من تنافس أو نحو ذلك ، والحكومات الدكتاتورية يقابلون حوادث التخريب بالعنف ، وذلك ما يزيد الأمر عنفاً ، بينما الحكومات الديمقراطية (الإستشارية) يقابلون تلك الحوادث بالفحص عن الجذور وتطويق المشكلة وقصرها على أقل قدر ممكن ، ثم حلها بالتي هي أحسن ، وإنما ذكرنا الحكومة في هذا المجال لأن الحكومة أيضاً إدارة من الإدارات يصيبها الضعف لمرض كسائر الإدارات الخاصة .

الثالث : تأخر إتخاذ القرارات وغالباً ما يكون ذلك نتيجة لقلة عدد الإداريين ، أو تركيز شديد للسلطة في المستويات الإدارية العليا ، أو عدم قدرة الإداريين على إتخاذ قرارات صحيحة لعدم ملائمته لمسؤولياتهم أو ضعف السياسات الموضوعة من الأعلى أو تغير السياسات باستمرار دون دراسة جميع نواحي الموضوع .

الرابع : تأخر تنفيذ العمل والبطء الملحوظ فيه ، فإن تأخر التنفيذ غالباً يوحي بوجود نقاط ضعف في التخطيط أو عدم ربطه بالمناصب الإدارية أو عدم ملائمة الموظفين للأعمال المستندة إليهم ، أو

كثرة الإجراءات وتعقدها وانخفاض الحالة المعنوية التي ذكرناها في الأمر الثاني

السابع : العجز المالي في الخزائن والأرصدة .

الثامن : تعدد وتنوع السرقات في البضاعة المخزونة سواء كانت هذه البضاعة جاهزة أو تحت الطلب أو مواد خام أو مواد تسهيل وصيانة .

التاسع : كثرة الخلافات الشخصية وتعددها وشمولها عدداً كبيراً من المستويات الإدارية .

العاشرة : سوء أخلاق في مثل المستشفيات بين الدكاترة والمرضين والمعاهد بين المعلمين والطلاب أو ما أشبه ذلك ، حيث ينتهي الأمر بسوء سمعة المؤسسة وانفضاض الناس ـ من حولها ـ وقد يكون سوء الأخلاق بالمعنى الأعم ، وقد يكون بالمعنى الأخص من قضايا الجنس .

أما الأعراض الخارجية فهي عدة أمور أيضاً .

الأول : شكاوي العملاء وعدم رضاهم ، فإن شكاوي العملاء المستمرة والمتكررة تعتبر من الأعراض التي تشير إلى ضعف في الإدارة سواء كانت هذه الشكاوي متعلقة بالسلعة أو بالخدمة التي تؤدى أو بالأسعار أو بمستوى

جودة السلع ، أو بدرجة تنوعها أو بكيفية تقديمها أو ميعاد تأديتها أو ضعف الخدمات مثل عدم نجاح الطلاب في المعهد ، أو عدم ابلال المرضى في المستشفى أو عدم الولادات الصحيحة في دار الولادة إلى غير ذلك ، من غير فرق بين أن تكون الشكاوي في شكل ظاهر أو بشكل صامت بالإمتناع ، أو الاقلال من التعامل مع المشروع ، وقد يكون الأمر خطيراً للغاية إذا كانت فكرة العملاء عن المشروع رديئة أو سيئة وتكون أكثر خطورة إذا تعدتها إلى الرأي العام مما أسقط مكانة المؤسسة وسبب انفضاض الناس من حولها .

الثاني : نقص المبيعات المستمر في مثل المؤسسة الإقتصادية أو نقص الطلاب والمرضى المراجعين في مثل المعهد والمستشفى ونحوهما ، فإن تدهور أرقام المبيعات أو الخدمات بشكل مستمر وبشكل لا تبرره قوى خارجة عن إرادة الإدارة من أهم الأعراض التي تشير إلى ضعف الإدارة ويجب أن لا يفهم أن عكس ذلك صحيح ، فإن الأمر ليس من الضدين اللذين لا ثالث لهما، بل أحياناً يكون هناك ضدان لا ثالث لهما كالنور والظلمة وأحياناً يكون هناك ثالث أو أكثر كالسواد والبياض وما نحن فيه من القسم الثاني ، فإن زيادة المبيعات أو الطلاب أو مراجعي الصحة ليس دليلاً على قوة الإدارة ، إذ ربما يكون ذلك بسبب عدم توفر المعاهد الأخر والإدارات الموازية لحاجات الناس .

الثالث : صعوبة تمويل المشروع ، فإذا وجد المشروع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للإستثمارات ، فإن ذلك يشير إلى ضعف

ما في الإدارة وتظهر هذه الصعوبة في حالة امتناع بعض البنوك أو الشركات أو الأفراد عن تمويل المشروع ، أو تقييد حريته في شروط العقد دون مبررات صحيحة .

الرابع : الإنخفاض المستمر في ربحية المشروع ، فإنه إذا قلت أرباح المشروع بصفة مستمرة ، فإنه يدل على وجود نقص يهدد المشروع ويتطلب الأمر فحص الإدارة لمعرفة نقطة الضعف ، كما أنه يجب ربط أرباح المشروع بمقدار الأموال المستثمرة فيه ، وهو ما يعبر عنه بالعائد إلى رأس المال المستثمر الحاصل من خارج قسمة الأرباح على رأس المال المستثمر ، فإن القوانين الإقتصادية تقتضي أن يكون للمال قدر خاص من الربح لعشرين في المائة مثلاً ، فإذا رأينا أن الربح صار أقل من ذلك دل ذلك على الضعف في الإدارة خصوصاً إذا كان هذا المعدل في انخفاض دائم ، فإن ذلك دليل على ضعف متزايد كما إذا كان في السنة الأولى الربح ، مثلاً عشرون في المائة ثم صار خمسة عشر في المائة ثم صار عشرة في المائة وهكذا .

الخامس : التأخير المستمر والمتكرر للبضاعة أو المواد الواردة للمشروع مما يدل على مشاكل خفية مثل سياسة تخزين غير واقعية أو تخطيط غير سليم للعمليات ، كما أن الشكاوي المتكررة المتصلة بجودة الأصناف الواردة غالباً ما يكون نتيجة اتباع سياسات شرائية خاطئة .

السادس : شكاوي المستثمرين من قلة الأرباح التي تم تحقيقها والأرباح التي تم توزيعها ، أو التي تم إضافتها للإحتياط أو إنهيار المركز السوقي المشروع ، وهذا لا ينافى مع صحة نسبة الأرباح ـ على ما تقدّم ـ .

السابع : شدة التنافس ، فإن ذلك يدل على نقطة ضعف ، ولو في مكان المؤسسة مثلاً كان المقرر نصب المعمل في مكان آخر ، بحيث لا يكون قريباً من المعمل المتنافس ، فإن ذلك عرض خارجي يجب تلافيه وإلا أخذت المؤسسة في الضمور والإضمحلال أحياناً .

الثامن : كثرة المشاكل الحكومية ، فإنها وإن كانت ربما تحدث لأجل فساد الحكومة خصوصاً في الحكومات الدكتاتورية إلا أن قوة الإدارة توجب رفع مثل هذه المشكلة بالصداقات والهدايا وغير ذلك .

التاسع : تأذي الناس عن الإدارة مثل تأذيهم من المطار الذي صار تدريجاً في قرب البيوت ، بعد أن بني بعيداً عن البيوت ، أو ما أشبه ذلك ، إذ ليس المهم المادة فقط بل المعنى أيضاً .

العاشر : ابتعاد الناس عنها بسبب مثل خراب القرية بالسيل أو الزلازل أو إحداث طريق عامر للقطار أو للسيارات أو نحو ذلك في مكان بعيد ، مما أوجب عدم الإقبال على المؤسسة مدرسة أو مستشفى أو معملاً أو غير ذلك .

ثم أن الغالب أن رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطة العليا هم الذين يقومون بالفحص للإطلاع على مكان العطب في المؤسسة ثم علاجه ، لكن بعضهم رأوا أنه لا يصح للمدير العام القيام بعملية فحص الإدارة وكذلك أصحاب السلطات العليا ، لأنهم غالباً ما يكونون منغمسين في الجو الذي خلق المشاكل ولذلك يصعب عليهم تمييز مصادر المشاكل طالما أنهم تعودوا عليها ، ثم غالباً ما يجد الفحص من حرية هؤلاء في العمل وذلك ما لا يريدونه كما أنه يحاول المرؤوسون

غالباً الدفاع عن الأوضاع القائمة مما يؤثر في رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطة العليا ولا يتمكنون مقاومة هذا الدفاع ، فإذا أمكن قام رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطة العليا مع مكاتب الإستشارة المتمرس في الإدارة أو مع لجنة من الإداريين بالمشروع بهذا الشيء حتى لا يكون المنغمسون في المؤسسة هم وحدهم ولا يكون المستشارون أو المتخصصون كذلك بل لجنة مركبة منها يقومون بالفحص وذلك لأن الفحص يجب أن يتحقق باحدى طريقتين ، أما مكاتب الإستشارة والمتخصصين في الإدارة أو لجنة من الإداريين بالمشروع ولكل طريقة من هذين الطريقين مزايا وعيوب ، فمن مزايا استخدام مكاتب الإستشارة وخبراء الإدارة :

أولاً : التخصص .

وثانياً : الموضوعية والبعد عن التيارات السياسية والعاطفية داخل المشروع ، وعدم الإرتباط بولاء معين لأي مجموعة .

ومن عيوب مكاتب الإستشارة :

أولاً : عدم المعرفة الكاملة بظروف المشروع .

وثانياً : احتمال تسرب الأسرار .

وثالثاً : كثرة المبالغ التي تتقاضاها تلك المكاتب ، ولذا فمن الأفضل هو جمع الداخل والخارج حتى يكمل أحدهما الآخر ، ويأتي المجموع بتبين مكان الضعف ووضع العلاج الناجح .

(مسألة) المرأة كانت ولا تزال تعمل في حقول الزراعة والتسويق والولادة وغيرها وأضيف على أعمالها في الحال الحاضر عملها في المؤسسات الحديثة كالمستشفيات ودور العجزة والمعامل والمصانع ونحو ذلك ، ولا بد على كل من الأمة والدولة إدارة المرأة ككل ، إدارة لا تنافي أنوثتها ولا اشتغالها بأمور البيت بما تطابق تلك الإدارة موازين الدين عند المسلمين نقول وذلك ممكن بأمور نذكر جملة منها بقدر النطاق الضيق في هذا الكتاب :

فأولاً : يلزم منح الزوجة إجازة بدون مرتب إذا رخص لها بالسفر إلى الخارج لمدة ستة أشهر أو أكثر أو أقل حسب موازين الإجتماع وإنما تسافر العاملة إلى الخارج لأجل تعلم أو ما أشبه ذلك .

الثاني : منحها الإجازة بدون مرتب لرعاية طفلها ، وذلك بالحد الذي يكون ملائماً مع البيئة كعام أو أكثر أو أقل وذلك لثلاث مرات أو أكثر أو أقل ، طول مدتها الوظيفية وتتحمل جهة العمل اشتراكات التأمين المشتركة عليها وفق أحكام التأمينات الإجتماعية أو تمنح تعويضاً عن أجرها بما يراه القانون الصحيح عادلاً من المرتب الذي كانت تستحقه من تاريخ بذل الإجازة وذلك وفق إختيارها .

الثالث : يلزم تيسيراً على المرأة في مواجهة أعباء الحياة المعيشية أن يرخص لها بأن تعمل نصف أيام العمل الرسمية ، وذلك في مقابل نصف الأجر المستحق لها وتستحق في هذه الحالة نصف الإجازات الإعتيادية والمرضية المقررة لها ، ويلزم أن يكون أجرها بقدر عملها لا أقل كما هو المعتاد في كثير من البلاد حيث يظلمون المرأة فيعطونها أجراً

أقل من الرجل مع أن أعمالها مساوية لأعمال الرجل فرضاً .

الرابع : يلزم أن يمنح الحق في إجازة للوضع لمدة ثلاثة أشهر أو أقل أو أكثر بعد الوضع وقبله ، وذلك لثلاث مرات طول مدة خدمتها الوظيفية ، وذلك بأجر كامل ، ولا تحسب من الإجازة السنوية المقررة لها خلال العام وربما يرى المجتمع الصحيح أن اللازم إعطاؤها الإجازة لأكثر من ثلاث مرات أو لأقل .

الخامس : يلزم توفير دور الحضانة لرعاية الطفل حيث تواجه المرأة العاملة مشكلة ترك أطفالها ورعايتهم أثناء تواجدها في العمل مما يؤثر على استقرارها النفسي أثناء تأدية أعمالها ، وكذلك ربما يؤثر على إنتاجها وعلاج هذه المشكلة يتطلب ضرورة التوسع في إنشاء دور للحضانة على المستوى العام في المناطق والأحياء القريبة من محل السكن ، أو في الوحدات الإدارية والإنتاجية مع تطوير العمل بهذا الدور وتوفير العناصر الإشرافية الصالحة والإهتمام بالناحية التربوية والصحية للطفل ، وتحقيق ذلك يتطلب جهوداً من جهات متعددة يجب أن تتظافر وتتعاون لحل هذه المشكلة ممثلة في جهود الدولة والأمة والتنظيمات النسوية وغيرها .

السادس : توفير الأجهزة المنزلية الميسرة إذ أن توفر تلك الأجهزة يمكن المرأة العاملة من تأدية أعمالها المنزلية بسهولة ويسر وعلاج ذلك يتطلب ضرورة تسهيل حصول المرأة على مثل هذه الأجهزة بالأسعار والشروط المناسبة ، ويمكن للأجهزة الحكومية والوحدات الإدارية والنقابات والجمعيات وغيرهم المساهمة في توفير مثل هذه السلع التي

أصبحت من الإحتياجات الأساسية لكل أسرة .

السابع : توفير السلع الإستهلاكية فإنه تبذل المرأة العاملة الجهد الكبير في سبيل الحصول على إحتياجاتها من السلع الإستهلاكية ، وذلك يتطلب التوسع في إنشاء الجمعيات الإستهلاكية في مواقع السكن ، وجهات العمل والأندية مع ضرورة الإهتمام بتطوير إنتاج تلك السلع من حيث إعداد الأصناف المجهزة تجهيزاً كاملاً والتوسع في تعبئة السلع في عبوات مناسبة من حيث الحجم والنوع والسعر بما يناسب مع إحتياج ورغبات وقدرات المستهلك .

الثامن : توفير المناخ الملائم لتعلمها وإن كانت كبيرة السن ، فإن العلم بالإضافة إلى أنه فرض شرعي ونور يوجب تقدم الإنسان في المجتمع وتقدم المجتمع إلى الأمام .

التاسع : خدمات المواصلات ، فإن المواصلات في العصر الحاضر خصوصاً في المدن الكبار تعد من أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع ككل وخصوصاً المرأة بصفة خاصة ، والتي تؤثر على نفسية المرأة بصورة أكثر ، بالإضافة إلى تأثيرها على الكفاية الإنتاجية سواء للرجل أو للمرأة ، ويمكن المساهمة في علاج هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها عن طريق قيام الأجهزة الحكومية والوحدات الإقتصادية والجمعيات والنقابات ومن أشبههم بشراء أو استئجار وسائل مواصلات خاصة للعاملين والعاملات ومن إليهم مع توفير الإعتمادات المالية اللازمة لذلك ، وتستطيع هيئة النقل العام القيام بدور هام وفعال في هذا المجال عن طريق وضع خطة عاجلة لتجديد سيارات النقل العام وتعميم فكرة

بيعها وتأجيرها للجهات المعنية في مقابل اشتراكات رمزية ، وتشغيلها طوال اليوم أو في فترات الذهاب والعودة من وإلى العمل ، كما أن المؤسسات تتمكن من جعل السيارات الخاصة للمجيء بالمرأة والذهاب بها سواء كانت مستشفى أو معهداً أو معملاً أو مصنعاً أو دار ولادة أو غير ذلك .

العاشر : تكون جمعيات نسائية لمختلف شؤون المرأة كشأن الدراسة ، وشأن الخطابة ، وشأن الزواج لتزويج الفتيات والعانسات ، وشأن تعليم المهن كالخياطة والتطريز ونحوهما ، وشأن القواعد ، وشأن الأمومة والطفولة ، وشأن العمل اللائق لهن لغير المشتغلة ، وشأن العجزة منهن وشأن التربية لهن ، وشأن العنوسة الباقية بدون زوج ، وشأن حل المشاكل العائلية ، وشأن الولادة ، وشأن أمراضهن وشأن الوقاية عن الإنزلاق في بؤر الفساد والتيارات الوافدة ، وشأن تكميل نواقصهن المادية الفردية أو الإجتماعية ، وشأن حل مشاكلهن الحكومية إلى غير ذلك من الشؤون ، فإن هذه الجمعيات تساهم مساهمة فعالة في إعطاء المرأة الحاجات ورفع النواقص والقيام بهن من الشلل التي أصابهن من جراء الضغوط المتزايدة عليهن من الأمة أو الدولة ، فعلى الدولة والأمة أن تقوما بالرعاية الكافية وبشؤونها وبدراستها دراسة علمية وعملية واقتراح الحلول المناسبة لها ، فإن الإهتمام بمشكلات المرأة وحلها وتقديمها إلى الإمام ليس اهتماماً بها فقط ، ولكن اهتماماً بالمجموعة البشرية وللرجال بصورة خاصة ، لأن المرأة بالنسبة للبشر هي الأم والزوجة والأخت والابنة والعمة والخالة ومن أشبههن ، والحفاظ عليها وحل مشاكلها وحفزها على العمل ورقابة كفاءة ادائها وتقديمها إلى الإمام

في الحدود المقررة شرعاً حفظ لها وللأسرة وللأمة بصورة عامة .

الحادي عشر : الإهتمام بأمورها الأخلاقية والدينية ، وقد كانت المرأة منذ زمن الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) تحضر صلاة الجماعة خلفه ، وقد جعل الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) امرأة تسمى (أم ورقة) إمامة للنساء لمن تريد منهن الحضور في جماعتها ، كما كان لها الحضور في صلاة جماعته كما أنها كانت تسافر مع رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) وتحج وتعمر وتحضر الحروب لمساعدة الرجال في الشؤون اللائقة لها وفي أيام الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) في الكوفة كانت بعض المساجد الخاصة بالنساء ، فاللازم تكوين الحسينيات والمدارس النسوية التي تكون حسب المتطلبات العادلة ، بالإضافة إلى دور الولادة ودور الحضانة ودور العجزة ودور الرعاية وما أشبه مما يوجب إعطائها حاجتها ، بالإضافة إلى انتشالها من هوة التأخر للتي أوقعوها فيها مما أذهب بدين بعضهن وبدنيا بعضهن ، وحيث ذكرنا في بعض كتبنا المرتبطة بالمرأة بعض شؤونها ، وإنما كان المقصود في المقام الإلماع إدارتها من كل الأمة بمناسبة بحث الإدارة بصورة عامة مما يليق بكرامتها ومكانتها نكتفي منه بهذا القدر ونتمم هذه المسألة بالقصة المشهورة من مطالبة أم سلمة رضي الله عنها من الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) الإهتمام بشأن المرأة ، وانها لماذا ليس لها كما للرجل فأنزل الله سبحانه هذه الآية المباركة : ﴿ **إن المسلمين والمسلمات ، والمؤمنين والمؤمنات ، والقانتين والقانتات ، والصادقين والصادقات ، والصابرين والصابرات ، والخاشعين والخاشعات ، والمتصدقين والمتصدقات ، والصائمين والصائمات ، والحافظين فروجهم**

والحافظات ، والذاكرين الله كثيراً والذاكرات ، أعد الله لهم مغفرة وأجراً عظيما ﴾ إلماعاً إلى أن الرجل والمرأة متساويان أمام قانون الله سبحانه وتعالى في كل الواجبات والحقوق ، إلا فيما استثناه الشرع ، مما هو معروف في الفقه الإسلامي .

وقد ألمع إلى ذلك في القرآن الحكيم بقوله سبحانه : **﴿ وللرجال عليهن درجة ﴾** والله العالم المستعان .

(**مسألة**) في كل إدارة خط تمشي الإدارة على ذلك الخط ، ومشورة تستهدي الإدارة بها في إصلاح نواقصها أو تحسينها من حالة حسنى إلى حالة أحسن ، فإن هذه علاقة من العلاقات الكثيرة التي تحدث داخل المنشئة ، فإن العلاقة بين العمل التنفيذي والعمل الإستشاري أساس لجميع العلاقات الأخرى .

أما الوحدات الخطية في الإدارة فهي تلك التي تنهض بالعمل الأساسي للمنشئة مما انشأت المنشئة لأجلها ، وتصل إلى النتائج بسببها .

أما الوحدات الإستشارية فهي تلك التي تقدم خدمات متخصصة في مجالات القانون والمالية والافراد والبحوث والتخطيط والعلاقات العامة في كل من قطاع الأعمال وقطاع الإجتماع والقطاعات الحكومية .

وما زال ما ينبغي أن تكون عليه العلاقات بين هذين النوعين من النشاط نوع الإستشارة ونوع خط المشي موضوع بحث منذ أمد طويل للحالة المناقضة بين الأمرين حتى أصبح بعض علماء الإدارة يميلون إلى الاعتقاد بأن الموائمة الصحيحة بين الخط العام والمشورة تشكل ناحية من أصعب مجالات الإدارة .

والعمل التنفيذي والعمل الإستشاري متداخلان في عمليات من مستوى التخطيط ومستوى التيسير ، هذا بالإضافة إلى أن المشورة تتدخل في الخط ، لأن تزايد الحاجة إلى تقسيم أكثر دقة للعمل والتخصص يزيد بدوره من أهمية عمل المشورة في كثير من المؤسسات الكبيرة كالمؤسسات الحكومية ، حيث يصبح العمل الإستشاري في

البرامج التي تتّسم بالتخصص والتنوع عنصراً لا غنى عنه في الإدارة الموحدة والمتوازنة ذات الشعب الكثيرة ، وعلى ذلك فإنه يتضاعف عدد موظف المشورة بسبب تنوع أعمالها ، فإن بعض هذا العمل يتداخل مع أنواع من الوظائف ، كان ينهض به موظف التنفيذ سابقاً أو المدير تلقائياً ، وحيث يصل الأمر إلى هذا الحد فإن العمل الإستشاري يصبح إلى درجة ما مزيجاً من النشاط المباشر وغير المباشر ، ويتضمن النصيحة كما يتضمن التوجيهات لموظف الخط ، وينظر في هذا الحال في التطبيق أن توجد وظيفة خالصة تقتصر على أحد النوعين ، لكن الغالب أن يكون مزيجاً مشوقاً ومتعباً منهما في أكثر الحالات ، ويحاول بعض المفكرين تبسيط المشكلة بالقول بأن أي جماعة تصدر توجيهات تعتبر وحدة خطية ، وهكذا ، فكل من الوظائف الإستشارية والتوجيهية تكاد تشملهما دائماً مجموعة واحدة ، والعلاقات الإنسانية المعقدة هي التي تميز بين الإستشارة والتنفيذ ، وإن كانا في شخص واحد ، فربما يكون هو منفذاً وربما يكون هو مشيراً ومستشاراً وحيث اختلاط الأمران وامتزجا طرحت أسئلة بصدد الإستفسار عن واقع الأمر ، وحدود أي من الجهتين ، مثلاً يتساءلون هل يحدث دوماً أن تعمل وحدات للخط والمشورة معاً كما ينبغي أن يعملا معاً ؟

وهل ينبغي أن تكون الخدمات الإستشارية مركزية أو لا مركزية ؟

ومتى ينبغي أن تنشأ وظائف إستشارية جديدة ؟

وهل ينبغي أن تشكل لجنة إدارة تضم كبار الموظفين من الخط والمشورة معاً حتى يبين حد هذا وحد هذا ؟

كـما أن من الصعوبـات التي حدثت في هـذا الباب حـالة مـوظف الخط الـذي لم يطلب النصيحـة أبداً من مستشـار رئيس الشركة من أي قسم للمشورة ، وإنما هو يعمل بـوحي من مشورة نفسـه في الخط الذي يعمل فيه ، وحالة رئيس قسم مشورة يحاول بسبب فرط حماسته لوظيفتـه أن يفرض آراءه على غيره من المديرين ولو بالمغريات والمرهبات وما أشبه ذلك .

وحـالة رئيس قسم وافق دون اكـتراث في اجتماع عـلى أن ينفذ مـا تقرره جماعات الخط والمشورة معاً ثم لم ينفذ أي شيء من ذلك ؟

وحالة موظف المشورة الذي كلفه رئيسـه بأن ينقـل أمراً إلى مـدير مصنـع مرؤوس ولكنـه غير الأمـر بما يـوافق رأيه لأنـه لم يوافق عـلى أمر الرئيس ؟

وحالة المدير الذي انشأ إدارات مشورة ولكنه استخـدمها كـأجهزة إشراف وما يترتب على ذلك من احتكاك في كل مكان ؟

وهل من الممكن تبني الإدارات الحديثـة جمع الـوظيفتين في إنسـان واحـد بأن تنشـأ معـاهـد أو دورات بـدمـج الخط والمشـورة حتى يكـون الموظف يقوم بكلا الأمرين ؟

كما أن في المقام أسئلة من نوع آخر مثل مدى صـلاحية المشـورة في إعطاء الأوامر ؟

ومدى التنبيه الذي يوجه إلى الإداري فيما إذا تصدر المشورة ؟

أو لم يسمع الإداري المشورة ؟

أو تدخل المشورى في التنفيذ ؟ إلى غير ذلك .

وهناك اتجاه في الكليات والجامعات إلى تدريب خبراء في موضوعات مشورة محددة مثل إدارة الأفراد والمالية والقانون وغير ذلك ، ومثل هذه الوظائف جزء من تشكيل كل منظمة من أي حجم كانت ، ومن السهل إعطاء المعلومات عنها في مناهج مترابطة في الإدارة العامة أو إدارة الأعمال ، وعلى ذلك يعد عدداً كثيراً من المدربين جامعياً في الأعمال الإستشارية ، ويشجعون على دخول هذا المجال ويكسبون اهتماماً شديداً به وخبراء العمل الإستشاري شأنهم شأن أصحاب المهن الرفيعة بصفة عامة يضخمون أهمية عملهم من حيث قيمته وأثره واستقلاله بما يتجاوز كثيراً التقدير العادل بالنسبة إلى الموقف الإداري جميعه ، وهذا لا يعني أنه ينبغي تقليل الإهتمام بالتدريب للوظائف الإستشارية ، ولكنه يعني أنه ينبغي أن ينال العمل التنفيذي اهتماماً مساوياً على الأقل ، وأن يشجع النابهون من الطلب على الإلتحاق بالعمل التنفيذي مباشرة أو أن يستخدموا الوظيفة الإستشارية كنقطة انتقال إليه لا أن يرفع من شأن الإستشاري ويحط من شأن التنفيذي حتى لا يرغب المتعلم في الثاني .

ثم أبسط أنواع العمل الإستشاري في قطاع الأعمال هو عمل المساعد للرئيس التنفيذي ، وقد يكون هذا المساعد سكرتيراً خاصاً أو مساعداً شخصياً أو مستشاراً في ناحية ما ، وهو يقع عادة خارج خط

السلطة ، ولنفترض أن المنفذ الخطي يرى أنه يحتاج إلى اثنين أو ربما ثلاثة من هؤلاء المساعدين حينئذٍ تبدأ العلاقة بين الخط والمشورة تتعقد ، وانه إذا أمضى المنفذ الوقت المناسب الكافي في مقابلة جميع المساعدين الثلاثة ، فسوف ينقص ذلك من وقت مقابلته مع الموظفين التنفيذيين الذين يتصلون به مباشرة ، وعلى ذلك فإنه يتوقف عند هذا الحد عن الاستمرار في زيادة موظف المشورة ومكتبه ، فإذا كانت هناك ضرورة لزيادة موظف المشورة فإنه ينشيء وحدة في مستوى الأقسام ، فإذا ما زاد التوسع في المنظمة بحيث أصبحت تتطلب معونة أكبر من وظائف المشورة ، فإنه ينشيء حينئذٍ أقساماً مستقلة على أساس وظيفي لشؤون الأفراد والشؤون القانونية وشؤون العلاقات العامة وغيرها ، ولكل منها رئيس ، وحيث أن الرئيس للقسمين من الموظفين التنفيذي والإستشاري ليس له وقت إدارة كليهما الأولين بأوامر وتوجيهات والآخرين بمباحثات وإقناعات وإقتناعات فاللازم أن يكون له مساعدون آخرون يقومون بدلاً عنه بالمهمتين حيث يكون هو بمنأىً عن التخبط والإسراع في الأوامر لملاحظة جانب المشورة ، أو قبول المشورة وردها اعتباطاً بسرعة بملاحظة جانب التنفيذ .

وكيف كان فيندر أن تكون وظيفة للمشورة لا تتعدى إعطاء النصيحة وإثارة تفكير المنفذ وكشف الحقائق أمامه للمساعدة في عملية التخطيط ، بل وأعمال القدرة أحياناً على الرؤساء والمديرين وإصدار الأوامر إليهم ، فإن عمل المستشار بالإضافة إلى أعداء النصيحة أخذ يقوم بأعمال تختلط مع أعمال التنفيذ بما في ذلك إعطاء أوامر مباشرة في خط السلطة فالإدارة المالية مثلاً تقوم بوظيفة المشورة في ابتكار طرق

أفضل في محاسبة التكاليف ، ولكنها أيضاً تقوم بوظيفة تنفيذ وهي إمساك الدفاتر وملاحظة فواتير الصرف كما يقوم قسم شؤون الأفراد بوظيفة مشورة هي تقديم النصيحة للرئيس التنفيذي في كيفية الإرتفاع بالروح المعنوية ، ولكنه يدير أيضاً نظام ترتيب الوظائف وتقدير الكفاءة وإحتياجات التأمين الإجتماعي ونظام التقاعد ويقدم القسم القانوني المشورة في طريقة النهوض بالعمل في إطار القانون وفي نفس الوقت يباشر لحضور إمام المحاكم كما يقدم قسم العلاقات العامة النصيحة لموظفي التنفيذ في كيفية إسعاد العمال والمساهمين ، ولكنه في نفس الوقت يدير حملة إعلام ضخمة في الإذاعة والصحف والتلفزيون وغيرها وكلما كبرت المنشئة وزاد التنوع في نشاطها تنوعت وظائف المشورة فيها وزادت أهمية ملء الفراغ بين منظمات الخط الرسمية ومنظمات المشورة الرسمية ، لأن كفاءة المنشئة يعبر عنها غالباً بالمهارة في توفير الأنسجة التي تربط بين أجزاء التنظيم ، خصوصاً إذا كان أجزاء مثل هذه الأجزاء في كون بعضها تنفيذية وبعضها استشارية مما ليس في سياق واحد .

ثم انه لا بد أن يتصف موظف المشورة بالعمومية من ناحية والخصوصية من ناحية حتى يتمكن أن يعمم الخاص ويخصص العام ، فينقل التفكير والعمل التخصصي الضيق إلى معان أوسع تساعد من فوقه على الإضطلاع بوظيفة القيادة في داخل المنشئة ، كما أنه يجب أن يتمكن من تخصيص العام ، إذ كثيراً ما يرى المستشار حالة جزئية فيعممها بالملاك إلى عموم ، فيعطي للإدارة مشورة حول ذلك الملاك ليعمم الجهة المستشيرة الحكم في كافة الأشباه والنظائر .

وكثيراً ما يكون بالعكس فيرى عموماً في حالة لكن ذلك العموم

لا يرتبط بالإدارة بل مرتبط بها جزئياً من الجزئيات ، مثلاً يرى أن الحزب الفلاني حزب مخرب لكن هذه الكلية لا ترتبط بالمؤسسة بل المرتبط بها الموظف الشخص الفلاني ، فيعطي المستشار للإدارة لزوم نقل هذا الموظف إلى مكان لا يتمكن من الإتصال بسائر الموظفين ، حتى يكون مخرباً ، ثم الجهة المستشيرة لها صلاحية أن تعطي للمستشار صلاحية المشورة في ناحية خاصة أو نواحي متعددة ، فإنه لا ينبغي أن يسمح لمدير في ناحية استشارية معينة أن يتحكم في وظائف استشارية أخرى إذا لم يكن صالحاً إلا لجهتها الخاصة ، بل يظل كل مدير في نطاق خبرته ولا يجمع لأي منهم قوة كبيرة وكثيراً ما يكون عمل موظف المشورة تخفيف الضغوط عن الجهة التي وظفت هذا الموظف ، وتقييم كل موضوع في ضوء جميع علاقاته بالوظائف الداخلية المختلفة والسياسية العامة الخارجة عن إدارة المنشئة ، وكذلك تحديد ظروف كل حالة بتقديمها للجهة المستشيرة مشفوعاً وتوصية عن التصرف فيها إستناداً إلى التحول الحاصل .

ثم أن حال رئيس الحكومة حال رئيس المصنع أو المدرسة أو المستشفى أو ما أشبه في الإحتياج إلى المشورة أحياناً بعدد أكبر من الموظفين المشيرين ، وأحياناً بعدد أصغر حسب كبر أو صغر تلك الحكومة ، فإن الذي يتميز به رئيس حكومة عند ما نقارن بينه وبين رئيس إدارة أو وزير في إدارته هي حاجته إلى أعداد أكبر من الموظفين للقيام بالوظائف الإستشارية ، وذلك بسبب التنوع والزيادة في حجم العمل الذي يتطلب التخطيط والتنسيق وإعطاء التوصيات والمشورة وما أشبه ، والكثير من هذه الحاجات يمكن أن تتكفل بها الوزارات بالنسبة إلى الحكومة ، مثلاً

المشورة القانـونية يمكن أن يقـدمها النـائب العام في الحكـومة إذا كـانت حكـومة كبـيرة إتحاديـة أو حكومـة الولايـة كما يمكن أن يقـدمهـا الإدارة القانونية والمشورة في شؤون الأفراد تحصل من لجنة الخدمة المدنيـة أو من أجهـزة الأفراد المـركزيـة والمشورة في شؤون المشـتريات تحصـل من إدارة المشتريات المركزية أو من إدارة المالية المركزية إلى غير ذلك ، ومن المعلوم أن الـرئيس التنفيذي مهـما حاول أن يستفيـد من الـوزارات القـائمـة في الحكـومـة مثـلاً ، فـإنـه يحتـاج أن يكـون إلى جـواره مــوظفـون للرأي والمشورة ، وتتصل هذه المشورة بموضوعـات رسم السياسـة والإعتبارات الأخر ، والتوقيت والعلاقات العامة وتنسيق التنفيذ والعمل الذي ينهض بـه مكتبه ، ولـذا فمن المعتـاد أن ينهض رؤسـاء الحكـومـات في البـلاد الديمقراطية من بين من يمتـازون بالتعليم المكتمـل والخبرة الـوافرة بحيث يستطيعون اسداء النصيحة السليمة عن موضوعات مختلفة .

لكن اللازم أن لا يحيط الرئيس نفسه بالمتخصصين في كل موضوع يهتم به ، لأنه يجد حينئذٍ نفسه مشغولاً بمستشارية بدرجة لا تـترك له إلا وقتاً ضئيلاً يتصل فيه بالعالم الخارجي ، ومثل ذلـك ليعزلـه عن الاتصال بالناس مما يسبب التقليل من محبـوبيته وأخيـراً سقوطـه ، بل الـلازم أن يقسم وقته بين الاتصال بالناس من ناحيـة وبين المشـورة من مستشاريـة من ناحية ثانية ، فإن كل واحد من الأمرين إذا استبد بالرئيس لم يتمكن من الآخر ويكون كالطائر الذي يريد أن يطير بجناح واحـد ، وذلك مـا لا يمكن هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يقـع الرئيس بـين تناقض ثـان بـين المنفذين والمستشـارين ، حيث أن المنفذين يـريـدون عـدم تـدخـل المستشـارين في شؤونهم والمستشارون يـريدون عـدم تدخـل المنفـذين في

شؤونهم ، مع انه قد تقدم أن أحدهما يكمل الآخر فاللازم على الرئيس أو المدير سواء كان في القطاع الحكومي أو في القطاع الشعبي أن يوضع التنسيق والتوازن بين الجهتين فكل يتدخل في أمر الآخر بقدر ولا يتدخل في كل شؤون الآخر وبعض الحكومات يتجهون إلى وسيلة للتخوف كثيراً من موانع التعاطف بين موظف الخط وموظف المشورة وهي تبديل العمل لكل موظف من هذا الخط إلى ذلك الخط وبالعكس إذ ينتقل موظف الخط حسب برنامج محدداً في وظائف المشورة في المركز الرئيسي لفترة من سنة أو أكثر ، ثم يعود إلى الميدان باكتساب خبرة تنفيذية أكثر فكل من موظف المشورة وموظف التنفيذ قد عمل في كلتا الوظيفتين مدة مما ألقى في نفسه التعاطف بين الخطين وهذا التعامل الذي قد يحدث مرات عديدة خلال الحياة الوظيفية للموظفين الرئيسيين الصالحين للتنفيذ والمشورة معاً بسبب دعم فهم كل طرف وجهة نظر الطرف الآخر والمشكلات التي يتعرض لها وفي بعض الحالات يستمر التبادل إلى درجة تؤدي إلى استيقاء موظف الخط الذي حقق نجاحاً بارزاً في قيامه بالعمل الإستشاري أخيراً في مستوى كبير من وظائف المشورة ، ومثل هذا التنقل تجربة مفيدة وبصفة خاصة في سني تكوين الفرد في مستهل الحياة الوظيفية وهي عامل في تكوين نظام المستقبل الوظيفي في الإدارة العامة وقد كان المعتقد في زمان ما أنه توجد فروق متميزة بين أنماط الشخصية لموظف الخط ولموظف المشورة فقد كان البعض يتصور أنه يفترض في موظف المشورة أنه شخص معتزل ومجد ومنطو على نفسه ، بينما الموظف التنفيذي حركي ونشط ومتفتح ، لكن مثل هذه النظرية إذا كانت في يوم ما مورد القبول فليس من الصحيح إجرائه في هذا اليوم إذ

يندر أن تجد ما يساندها في الحال الحاضر ، فإن للإنسان جهتين جهة انطواء وجهة تفتح فإذا كان في الخطي المشوري انسدت جهة التفتح والعكس بالعكس ، نعم لا شك أن بعض الأفراد انطوائيون بطبعهم وبعضهم انفتاحيون بفطرتهم حتى إذا جاء الأول في التنفيذ والثاني في الإستشارة لم يغير ذلك من طبعه ، لكن ذلك ليس معناه أن الإستشاري لا يصلح للتنفيذ أو التنفيذي لا يصح للإستشارة ، سواء في زمانين كما مثلنا في حالة التنقل ، أو في زمان واحد بأن يشير تارة وينفذ أخرى .

(**مسألة**) لا شك أن الأمة بحاجة إلى عمال ماهرين يقومون بمختلف الأنشطة التي تحتاج الأمة إليها في العصر الحاضر للسير إلى الإمام ، والمستعمرون يوحون إلى عملائهم من الحكام وغيرهم في الوقوف سداً دون هذا التقدم .

ثم أن البلاد حيث كانت متخلفة فالذي يدرس ويترقي لا يتمكن أن يبقى فيها لا من جهة تدني مستوى الأجور بالنسبة إلى البلاد الصناعية فحسب بل من جهة عدم تلقي المثقف الاحترام اللائق به ، وعدم توفر أجواء الحرية الصحيحة له ، وعدم تمكنه من التقدم المنشود في مثل هذه البلاد ، مما يوجب هجرة المثقفين الأكفاء إلى البلاد الديمقراطية ، وهذه المشكلة ملموسة لكل إنسان يعي جوهر هذه البلاد في كافة المستويات ، وقد انتشرت وانعكست آثارها على مستوى أجهزة الدولة والشركات والمعامل ، بل والفرد أيضاً ، فالجميع يشعرون بمشكلة عدم توفر الأيادي العاملة الرفيعة بصفة عامة ، والفنية منها بصفة خاصة بالنسبة إلى المؤسسات التي تحتاج البلاد إليها ، وذلك بالنسبة إلى كل المهن تقريباً ، خصوصاً في مجالات الصناعة والزراعة والتكنولوجيا وما أشبه ، الأمر الذي ترتب عليه أن أصبحت هذه العمالة نادرة يصعب الحصول عليها ، بالإضافة إلى ارتفاع أجورها بصورة كبيرة ، خصوصاً مع ملاحظة التضخم الهائل الذي اجتاح البلاد ، مما لم تعد الأجور تتناسب اطلاقاً مع احتياجات الفرد ، هذا بالإضافة إلى الطبقية الحادة التي حدثت في البلاد ، حيث أن بعض الفئات تزايدت دخولها بمعدلات كبيرة ومطردة بسبب دكتاتورية الحكام الذين يقربون جماعة ويبعدون جماعة ، ولا يهمهم المثقفين وإنما يهمهم من يصفق لهم ، فقد زادت

دخول هذه الفئة بهذه المعدلات المطردة (في الوقت الذي زادت فيه ببطء شديد معدلات الأجور والمرتبات لجميع العاملين بوحدات الجهاز الإداري أو الأجهزة في المنشئات الخاصة) مما نتج عنها ظهور طبقة جديدة من أصحاب الدخول المرتفعة ، حيث تكونت لديها مظاهر مختلفة في الإستهلاك ، وأنماط جديدة من المسؤوليات قلبت موازين القيم والأفكار والعلاقات بين الأفراد ، وأحدثت خللاً في التقسيم الطبقي للمجتمع ، وفي سياسات التعليم والتوظيف ، مما ساعد في النهاية على انتشار موجات التضخم وارتفاع الأسعار ، لأن الطبقية الحادة كما هو مقرر في علم الإقتصاد توجب الاختلاف الكبير بين الأمة الواحدة ، والتساؤل الذي تطرحه الدراسة أنه إلى متى ستظل هذه المشكلة على ما هي عليه ، وما هي الحلول العلمية الممكنة التي تعيد التوازن مرة أخرى في الخلل الذي حدث في الترتيب الإجتماعي للمجتمع ، فتعطي لخريج الجامعة ورجل العلم والفضيلة حقوقه ومكانته كاملة ، وتضع صاحب الحرفة أو عمل الخدمات في مكانه الصحيح ؟ وعلى أي حال ، فهذه مشكلة نحن لسنا بصدد كيفية حلها في الحال الحاضر (وان المعنى إلى ذلك فيما سبق ، فإن الحكومة هي أساس المشكلة وتحولها من الدكتاتورية إلى الإستشارية من أسس الحل الصحيح لكل المشكلات الممكن حلها) وإنما الغرض في هذه المسألة دراسة أثر الظروف المحيطة على الإدارة والعقبات التي تحد من تطبيق نظرية الإدارة وأصولها وأسسها العلمية ، والتي يجب علينا أن نوفر الظروف الصحيحة حتى تكون هناك إدارة صحيحة ، فإن الإدارة كسائر الشؤون الإجتماعية خاضعة للظروف الإجتماعية ، فإذا كانت الظروف الإجتماعية صحيحة كانت الإدارة

صحيحة ، وأمكن أن تسير إلى الأمام بخطوات ثابتة ، وإذا كانت الظروف غير صحيحة لا يمكن أن تسير الإدارة سيراً حسناً ، فمثل الظرف والإدارة مثل الأرض والشجرة ، فإذا كانت الأرض غير صالحة والأجواء غير مهيئة فإن الشجرة مهما كانت بنيتها في ذاتها قوية وصحيحة لا تتمكن أن تنمو بصحة ، وأن تزهر وتثمر كما يترقب منها ، بخلاف الأرض والأجواء الصحيحة ، فإنها تعطي الشجرة ما تستحقها من النمو والإكتمال في الكم والكيف والنتائج ، وعلى أي حال فالظروف المحيطة بالإدارة يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام :

الظروف الإقتصادية .
والظروف الإجتماعية .
والظروف السياسية .
والظروف الأخلاقية والمراد بالأخلاقية الأعم من الدين والأخلاق .

فالأول : وهي الظروف الإقتصادية ، فيمكن تقسيمها التي لها علاقة بالإدارة (مما هي محل كلامنا) إلى ثلاثة عناصر :

الأول : مستوى الإنتاج .
الثاني : مستوى الثروة .
الثالث : الندرة والوفرة .

فالإنتاج (حيث أن التخلف غالباً ما يولد التخلف والتقدم غالباً ما يولد التقدم) إذا كان مستواه متخلفاً سبب ذلك تخلف الإدارة والعكس بالعكس .

أما بالنسبة إلى مستوى الثروة ، فإنه يؤثر على إمكانية الإدارة في استخدام التسهيلات وعدمها ، مثل المباني والطرق والسدود والموانيء والمزارع والموارد الإقتصادية كالنفط والحديد والخشب وما أشبه ذلك ، كما أن مستوى الثروة العقلي وهو عبارة عن رأس المال الإنساني له تأثير في القدرة على الإبتكار والإنطلاق ، وتؤثر الندرة أو الوفرة أيضاً تأثيراً خطيراً على الإدارة في التصرف وعدم التصرف ، ففي المجتمعات الغنية يستطيع الإداري استخدام التلفون وعمل مكالمة تلفونية للمستوردين للحصول على المواد الخام وللمستهلكين ، كما يمكن للإداري الإلتجاء إلى سوق العمل والمكاتب المتخصصة للحصول على عمال اخصائيين في كل صناعة ، أما في البلاد المتخلفة فقد لا يكون هناك مستوردون متخصصون ، كما أنه قد لا يجد الإداري المستهلكين بقدر الكفاية . وإذا كان هناك مستوردون ومستهلكون فقد لا يكون عندهم تلفونات يمكن الاتصال بهم في زمان قليل ، أو أن عندهم تلفونات لكن التلفونات عاطلة بسبب عدم الرعاية ، وإذا كان لديهم تلفونات غير عاطلة فقد لا توجد وسائل المواصلات السريعة لنقل بضائع إلى المستهلكين ، أو نقل المواد الخام إلى المعمل ، كما قد لا يكون هناك عمال مختصون، وقد يكون من الصعب الحصول حتى على إنسان جامعي يقوم بأعمال المدير ، لكن لا يخفى أن الندرة كما تأتي بمشاكل كذلك الوفرة تأتي بمشاكل (وذلك كما يقولون بالنسبة إلى الصحة أن الفقر له أمراض والغنى له أمراض) فإن وفرة الموارد أحياناً تؤدي إلى حرية كبيرة والإنتاج الزائد عن الحد ، قد يؤدي إلى إفلاس كثير من المؤسسات أو التأثير عليها تأثيراً عميقاً ، مثلاً تؤدي في بعض الأحيان إلى بطالة

جزئية ، أو إنتاج زائد عن الحد إلى غير ذلك .

أما الأمر الثاني هو الترتيب الإجتماعي ، فمن الواضح أن للعائلة الأثر الكبير في تطبيق أصول الإدارة ، لأن العائلة هي اللبنة الأولى التي يوضع الفرد عليها ، فتحدد اتجاهات وعادات وتقاليد وسلوك الفرد سواء نحو المسؤولية أو اللامسؤولية أو المبالاة أو اللامبالاة ، كما أن الصراع بين الطبقات يؤثر كثيراً في سهولة عملية الإدارة ، مثلاً النظام الطبقي في البلد يقفل باب الصعود لبعض الطبقات فلا يتمكنون من الإلتحاق بوظائف معينة ، حيث يخصص القانون تلك الوظائف بفئة خاصة ، كما نشاهد في لبنان بالنسبة إلى المسيحيين والمسلمين السنة والشيعة وكما نجد في النظام الطبقي في الهند مثلاً إلى غير ذلك ، فالترتيب الإجتماعي أحياناً يكون حجر عثرة أمام التقدم ، وإذا لم يمكن التقدم كان معنى ذلك شلل الإدارة الصحيحة .

أما الأمر بالنسبة إلى الثالث ، هي الظروف السياسية ، فمن الواضح أن الأحزاب السياسية والمنظمات والجمعيات ومن إليهم قد تكون في طريق صحيح وقد تكون في طريق غير صحيح ، وإنما كل اهتمامها ملء الوظائف الرئيسية بالمحاسيب والأصدقاء ، بصرف النظر عن الكفاءات والقدرات الإدارية ، وبذلك تسري عدو الجهل واللاخبروية واللامبالاة إلى أسفل المستويات الإدارية حتى مستوى التنفيذ ، والحاصل أن المهم هو أن تكون المحسوبية والمنسوبية والروابط هي سيدة الموقف ، أو الكفاءة والمهارة والخبروية .

وأما الأمر الرابع ، وهي القيم الأخلاقية والدينية ، فمن الواضح

أنه لا يمكن لأية مؤسسة أو لأية أمة مثقفة أن تتجاهل القيم الأخلاقية والدينية السائدة في المجتمع ، فهذه القيم ما هي إلا تيارات للإتجاهات العامة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ ، إذ القيم التي تسود المجتمع ليست مجرد شيء في الخارج غير مرتبط بالمنظمة والمنشئة ، وإنما تدخل في المنظمة وتعيش فيها عن طريق موظفيها وعن طريق الموردين والعملاء والمستهلكين ، فإن المجتمع قد يركز على المعنويات وقد يركز على الماديات شبه المجتمعات التي يغلب عليها القيم المادية فالأفراد يركزون على الراحة المادية من غير نظر إلى القيم الروحية ، سواء كانت تلك الماديات أبسط الضروريات أو أكبر الكماليات ، ومثل هذا المجتمع وإن كان يملأ الجهة المادية لكنها فاقدة للجهات الروحية وذلك يكثر فيها الإنحراف من الطبقية الحادة وسحق حقوق الناس ، وما إلى ذلك ، والمادة والروح جناحا الإنسان إلى التقدم ، فإذا فقد أحد الجناحين كان كالطائرة أو الطائر لا تتمكن من الطيران ، ولذا نرى أن الإسلام جعل لكل مورده ، فقال سبحانه : ﴿ **فمنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وماله في الآخرة من خلاق ، ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار أُولئك لهم نصيب مما كسبوا** ﴾ .

وفي الحديث الشريف : (ليس منا من ترك آخرته لدنياه أو ترك دنياه لآخرته) .

كما أن التعارض بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة أَيضاً أمران يسببان في حسن الإدارة أو سوئها ، ومن المعلوم أن ترجيح الإنسان لأحدى المصلحتين راجعة إلى الدين والأخلاق سلباً أو إيجاباً (أيضاً) ،

فإذا سيطرت المصلحة الفردية على الأفراد سواء كانوا إداريين أم موظفين أو حتى أفراد الشارع في أعمالهم اليومية بالمصلحة العامة ، وحينذاك يتغلغل الفساد في المنظمات ، لأن كل أمر من الأمور يدرس وينفذ على أساس مدى مساهمته في تحقيق المصالح الشخصية ، ويتم تحوير المصلحة العامة وتحريفها لخدمة المصالح الشخصية ، لوضوح أن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة تعارضاً صريحاً وتناقضاً واضحاً ، فالمصلحة الفردية تجر كل شيء إلى الفرد ، والمصلحة العامة تجر كل شيء إلى العموم ، فمن اللازم أن تكون هناك المصلحة الفردية والمصلحة العامة كل يعطي بقدره ، لا أزيد من ذلك ، والمراد من المصلحة الفردية المناقض للمصلحة العامة ومن للمصلحة العامة المناقض للمصلحة الفردية وإلا فالجمع بينهما في الصورة الصحيحة المعقولة هو الطريق الأمثل للتقدم ، كما أن القيم الأخلاقية التي تسود المجتمع قد تكون قيم زائفة مثل النظرية القدرية بأن كل شيء خارج عن قدرة الإنسان ويجب أن يجلس حتى يأتيه ما قدر له ، وقد تكون بالعكس قيماً صحيحة مثل أن الإنسان يكون سيد الموقف بالقدر الذي جعل الله له من الحرية والإدارة ، فإن الإيمان بقدرة الإنسان على تغيير الإتجاه وتحسين الأحوال وتوجيه المحيط في ضمن قدرة الإنسان وطاقته من أهم القيم الأخلاقية التي يتوقف عليها كل أنواع التقدم، سواء كان اقتصادياً أو حضارياً أو سياسياً أو ثقافياً أو غير ذلك ، ومن ذلك يعلم أن الظروف الأربعة المذكورة من الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والأخلاقية بمعناها الشامل للدينية تشكل المحيط الصالح أو غير الصالح للإدارة ، فبصلاحها تصلح الإدارة ، وبفسادها تفسد الإدارة .

(مسألة) نذكر في هذه المسألة نماذج من الإدارات التي ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي فيها على طبق الأصول المذكورة في الأبحاث العلمية لهذه الإدارات ، وذلك للتمرين :

النموذج الأول : إدارة المزرعة ، ويراد بالإدارة هذا مرحلة التفكير وإتخاذ القرار وتنفيذ ذلك في الخارج العملي لمزرعة من المزارع ، فيجب أن تكون ـ قبل الشروع في المزرعة ـ أهداف المزرعة واضحة ، وأن تكون هناك مجموعة من العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها في المزرعة لتحقيق تلك الأهداف ، وأن تكون مجموعة من السياسات الزراعية والسياسات التسويقية والسياسات المالية وما أشبه ذلك وخطوات تنفيذ العمليات الزراعية والبرامج الزمنية في إنتاج وتسويق المحاصيل الزراعية ، مع أن كلاً من الإنتاج والتسويق يحتاج إلى عدة أمور حواليها ، وتسمى هذه الأمور بالنشاط الإداري ، وهو بهذا يختلف عن عملية الزراعة ذاتها ، ويخضع التخطيط للمزرعة للمبادىء والمفاهيم الأساسية التي تقدم الألماع إلى مثل ذلك ، فهذه صغرى من صغريات تلك الكبريات الكلية التي ذكرناها في المسائل السابقة ، وعلى هذا فالمعروض في هذا البحث بعض الخصوصيات كالقرارات والسياسات الزراعية ، فإنه يقابل مدير المزرعة عدة اسئلة يجب عليه اتخاذ قرارات بشأنها ، ومن الأسئلة الخاصة بالمزرعة للأمور الآتية :

الأول : نوع المحصول ، ومدى تنوعه ، مثلاً القمح أو الشعير أو الذرة وما أشبه ذلك ، وإذا ما تقرر نوع المحصول بصورة عامة يأتي دور خصوصيته النوع ، يعني أن القمح مثلاً من أي الأنواع والشعير من أي الأنواع وهكذا .

الثاني : مساحة الأرض الواجب زراعتها وحدودها فلا يكفي أن يكون في النظر زراعة عدد كذا جريد، وإنما تزال المشكلة بتحديد موقع هذه المساحة بين المساحة الكلية للمزرعة أو الكلي الذي له أفراد ، مثلاً فرد في بغداد وفرد في النجف وفرد في كربلاء وهكذا .

الثالث : أنواع البذور الواجب استخدامها ، وكمياتها ومصادر الحصول عليها ، ووقت شرائها ، والسعر المناسب ، وكيف تختزن إلى وقت البذر ، وفي أي مكان ، وسائر الخصوصيات المرتبطة بالبذور .

الرابع : أنواع السماد الواجب استخدامه ، من السماد الطبيعي أو السماد الصناعي ، وكمياته ، ومصادر الحصول عليه ، ووقت شرائه وتخزينه ، والسعر المناسب له مع وضوح أن الأسمدة ومكان جلبها من الداخل أو من الخارج ، ثم من أي خارج ، الخارج الغربي أو الشرقي إلى غير ذلك من الخصوصيات .

الخامس : كيفية القيام بالعمليات الزراعية ، هل تستخدم آلات ميكانيكية زراعية أو يدوية ، وفي حالة قرار استخدام آلات فهل تشتري أو يتم تأجيرها ، وإذا أريد الاشتراء أو التأجير فالمكان الذي ينبغي أن تشتري منه أين هو ؟ إلى غير ذلك .

والسادس : متى وكيف تطبق الطرق الفنية في الزراعة وفي التسميد ، وفي الحصاد ، وفي إعطاء الماء ، وفي الحفظ والرعاية .

السابع : الشروط الواجب توفرها في العمال الزراعيين ، وعددهم ، ومدة استخدامهم ، فهل يستخدمون على مدار السنة ، أو يكونون موسميين ، أو يبدلون من موسم إلى موسم ، مع كونهم

مستخدمين على مدار السنة ، وأجورهم وكيفية تدريبهم ومراقبتهم .

الثامن : كمية الأموال المطلوبة للزراعة ، ومصادر الحصول عليها ، هل يحصل عليها من البنوك أو من الإقتراض من الأفراد أو ما أشبه ذلك ، وبالنسبة إلى الحكومة هل تحصل عليها من معادنها كالبترول ونحوه أو من وزارة خاصة من الوزارات ، حيث عندها كمية متوفرة من المال .

التاسع : في حالة عدم وجود أرض يأتي الكلام في شراء أرض زراعية أو تأجيرها ، وفي حالة الشراء يكون الكلام في انها ممن تشتري وفي أي موقع تشتري إلى غير ذلك .

العاشر : إعادة البناء والترميم والصيانة بالنسبة للمباني الموجودة حالياً على المزرعة ، وكم يحتاج من المال والوقت والعمال ونحو ذلك .

الحادي عشر : منافذ التوزيع ، هل هو البيع المباشر ، أو البيع لوكلاء ، أو البيع لتجار الجملة ، أو لتجار التجزأة .

الثاني عشر : تسعير السلع على أساس السعر السائد في الأسواق أو على أساس التكليف .

الثالث عشر : مكان تخزين السلع ، فيما إذا لم يكن الوقت مناسباً للبيع وما أشبه .

الرابع عشر : الإدارات المرتبطة بهذه الأمور من الزراعة والتسويق والمالية والأفراد والتخزين وغير ذلك ، ومن الواضح أن التخطيط للمبيعات أساسي ، وله أولوية على جميع أنواع التخطيط في

المشروع الزراعي ، فالكميات المحتمل بيعها تحدد الكميات الواجب زراعتها ، من غير فرق بين أن يكون البيع للدولة ولو للإحراق مثلاً ، كما هي العادة في الغرب ، أو بيعها للمستهلكين في الداخل أو في الخارج حسب أسعار بيعها وتكاليف زراعتها وتسويقها وتخزينها وغير ذلك ، والكميات الواجب زراعتها تحدد المساحة الواجب زراعتها ، لأن المساحة تابعة للكمية في المكان ، كما أن الكمية الواجب زراعتها تحدد كميات البذور الواجب شرائها ، وكميات السماد الواجب استخدامه ، وعدد العمال الواجب استخدامهم .

ثم يأتي دور الميزانيات التقديرية ، فانها هي المظهر المادي للتنبؤ المستقبلي ، ففيها تسجيل للإفتراضات التي تكونت عن المستقبل ، ولا يختلف مفهوم الميزانية التقديرية في المشروع الزراعي عنه في المشروع الصناعي وسائر المشاريع كالمشروع الثقافي والمشروع الصحي وغير ذلك ، ومن الواضح أن درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للمزرعة تتوقف على حجم المزرعة ، ودرجة تعقيد العملية الزراعية ومدى التكامل بالنسبة لعمليات الشراء والتسويق ، كما أن البرنامج الزمني يوضح العمليات الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها بتحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل عملية ، ومفهوم البرنامج الزمني ضروري في إدارة المزرعة لربط عمليات شراء السماد وعمليات زرع البذور والري والتسميد ومكافحة الآفات ، فإن هذه كلها بعضها مرتبطة ببعض وتحديد وقت ابتداء وإنتهاء كل من هذه العمليات حتى يتم حمل المحصول واتباع الإجراءات اللازمة لجعل المحصول قابلاً للبيع ، كما أن من الضروري ربط عملية الزراعة والحصد بعملية النقل والتخزين والبيع ، فاللازم

ظهور وقت الإبتداء والإنتهاء من كل عملية حتى يمكن إتخاذ اللازم لمقابلة المتطلبات الزمنية قبل فوات الأوان ، والبرنامج الزمني في المزرعة مهم تماماً مثله كمثل المصنع ، وكذلك بالنسبة إلى الثقافة والصحة وغيرهما ، مثلاً لو تأخر وقت زرع البذر أو التسميد أو الحصاد أو النقل أو التخزين أو غيرها فإن المزرعة تتعرض لهزات عنيفة قد تؤدي للفشل .

كما أن اللازم على المدير وضع خطط وبرنامج لتحديد المسؤوليات والسلطات ، بالإضافة إلى انه يلزم عليه أن يقوم بالإرشاد للمرؤوسين بالشرح والتعليم وضرب الأمثلة ورفع روحهم المعنوية والتصرف معهم وأمامهم بمثابة القائد ، حتى يمكن أن تتم الأعمال في المزرعة إلى خير وجه ، ثم من الضروري الرقابة على الأعمال في المزرعة طبقاً للخطط الموضوعة ، حتى يمكن التأكد من أن ما تم أو ما يتم مطابق لما أريد اتمامه والرقابة في المقام تشمل الرقابة على كل جزء جزء من الأجزاء التي ذكرناها كالرقابة على البذور ، وعلى السماد ، وعلى مواد المكافحة ، وعلى عدد الآلات المستخدمة ، وعلى الزمن ، والحركة ، وعلى العمال الزراعيين ، وعلى جودة الإنتاج الزراعي ، والرقابة على تكاليف الزراعة ، وعلى تكاليف التسويق ، وعلى الوقت ، وعلى الكفاءة الإنتاجية ، وعلى الوصول إلى المخازن ، ثم الوصول إلى تجار الجملة أو تجار التجزئة إلى غيرها من أنواع الرقابة المحتاج إليها في إعطاء النتائج الحسنة والوصول إلى الهدف المنشود ، كما أن من الضروري حساب المشاكل الحكومية لكل خطوة خطوة من خطوات الإدارة ، وقد رأينا في العراق المشكلات التي وضعتها الحكومة على المزارعين باسم الإصلاح

الزراعي بقصد شل حركتهم لتستجلب الحبوب ونحوها من الخارج حسب ما كانت الحكومة أعطت الكلام لأسيادها المستعمرين من ترويج أسواق بلاد الغرب ، وذلك ما لا يمكن إلا بتحطيم الزراعة في داخل العراق ، فإن ملاحظة المشكلة الحكومية قد يكون بحيث يلزم صرف النظر عن المزرعة ، وقد يكون بحيث يلزم على الإدارة المحاولات الكثيرة للوصول إلى الهدف ، وقد يكون بالقدر الطبيعي كما في البلاد الإستشارية .

النموذج الثاني نموذج التخطيط للحوزة العلمية في مثل النجف أو كربلاء أو قم أو خراسان أو أصفهان أو تبريز أو في بلد يراد ابتداء الحوزة فيه ، فإن اللازم على المدير أمور :

الأول : ملاحظة أهداف الحوزة التي تنشأ لأجل تلك الأهداف .

الثاني : العناصر البشرية والمادية التي تكون كفاءاً لتلك الأهداف .

الثالث : خطوات تنفيذ العمليات الحوزوية .

الرابع : البرامج الزمنية في تكوين إنتاج الحوزة .

الخامس : في الحوزات القائمة ملاحظة انه كيف يمكن تنظيمها بما تعطي أكثر قدر ممكن من الإنتاج ، مع ملاحظة أن الحوزة إذا كانت تعيش في دولة دكتاتورية يلزم أن توضع الخطط بحيث لا تتمكن الحكومة من إيجاد المشاكل لها ، إذ من شأن الحكومات الدكتاتورية انها لا تتمكن أن ترى منشئة إلى جانبها مستقلة عنها ، فكيف ما إذا كانت

المنشئة تريد بيان حاجات الإنسان وبيان القوانين لها كما هي الحال في الدين الإسلامي ، فإن الحكومة تحاول السيطرة على المنشئات ، فإن لم تتمكن أخذت في هدمها بمختلف الأسباب والسبل ، فإذا كانت الحوزة العلمية في مثل هذه الظروف مبعثرة وبلا نظام ظاهر كانت أبعد من سيطرة الدكتاتور ، ومن المعلوم أن سيطرة الدكتاتور على الحوزة أسوأ للحوزة من تبعثرها ، فإن الدكتاتور يجعل من الحوزة آلة القصر ووسيلة لاستحكام حكومته ، كما رأينا ذلك في فقهاء السلطة أيام بني أمية ، وبني العباس ، والعثمانيين ، في دمشق ، وبغداد ، والقسطنطينية ، ونحوها ، والمرجع الكبير السيد أبو الحسن الأصفهاني (رحمه الله) لما طلبوا منه بتحريك من الدكتاتوريين تنظيم الحوزة في النجف الأشرف أجابهم بهذه الكلمة الصغيرة الكبيرة قال : (النظام في اللانظام) أراد بذلك ما ذكرناه ، حيث كانت الحوزة في ذلك الحين معاصرة لأربعة من عملاء الاستعمار الدكتاتوريين ، وهم أتاتورك في تركيا ، وياسين الهاشمي في العراق ، والبهلوي في إيران ، وأمان الله خان في أفغانستان ، بحيث انه لو كانت الحوزة منظمة لهدموها أبشع نوع من الهدم ، وسيطروا عليها واستفادوا منها للسير في ركاب المستعمر وعملائه ، فرأى السيد المرحوم أن الأفضل أن لا يكون للحوزة صورة وتنظيم ظاهر يمكن الأخذ برقبتها إلى تلك الأهداف .

ثم إذا أريد تنظيم الحوزة يجب ملاحظة هذه الأمور:

(١) : كم عدد الطلبة .

(٢) : كم منهم من الرجال وكم منهم من النساء .

(٣) : ما هو المستوى الدراسي .

(٤) : تمويل الحوزة وانه من أين يمكن تحصيل المال اللازم لها .

(٥) : عدة المدارس المحتاج إليها وأمكنة المدارس .

(٦) : عدد المدرسين وسطوحهم المختلفة من مدرس الفقه ، ومدرس الأصول ، ومدرس الأدبيات ، ومدرس التفسير ، ومدرس الحديث ، ومدرس التاريخ ، إلى غير ذلك .

(٧) : الآلات الحديثة المحتاج إليها في الشؤون الدراسية كالكاتبة والحاسبة وما أشبه .

(٨) : الكتب المحتاج إليها .

(٩) : العطل الدراسية ، مثلاً العطلة في أيام رمضان ، وفي مواليد الأئمة (ع) ، ووفياتهم ، والعطلة في شهري محرم وصفر ، أو العطلة في أيام الصيف ، إلى غير ذلك .

(١٠) : مدة الدراسة مجموعة ، فكم سنة بحاجة إليها في دروس السطوح ، وكم سنة في دروس الخارج ، وهكذا .

(١١) : سني القبول للطلاب ، حيث تبدأ سني القبول من العاشرة أو الحادية عشرة أو الثانية عشرة ، أو من وقت البلوغ ، أو قبل ذلك أو غيره .

(١٢) : العلوم المحتاج إليها في الحوزة مثل علم النحو ، وعلم الصرف ، وغير ذلك ، فإذا تبين العلوم بني على ذلك الكتب المحتاج إليها ، مما ذكرناه في المادة الثامنة ، مثلاً إذا احتجنا إلى النحو نتكلم

حول أن الكتاب المناسب للنحو هل هو شرح الجامي ، أو السيوطي ، أو ابن عقيل ، أو ابن الناظم ، أو المغنى ، أو نحو الرضي أو ما أشبه ذلك .

(١٣) : ملاحظة انه ماذا يصبح الخريج ، هل يكون وكيلاً أو خطيباً ، أو مؤلفاً ، أو مرجعاً ، أو إمام جماعة ، أو مدرساً ، أو مديراً للمدرسة ، أو غير ذلك .

(١٤) : مواظبة الأخلاقيات والتقوى للطلبة في مختلف مراحل الدراسة ، حتى يتخرج الطالب متقياً خلوقاً .

(١٥) : الكتابة والخطابة ، حيث يجب تزويد الطلبة بالكتابة حتى يكونوا مؤلفين ، وبالخطابة حتى يكونوا خطباء .

(١٦) : الأعمال الحكومية ، حيث يحتاج الطلبة في الحكومات الحاضرة إلى الجنسية أو الإقامة أو اتباع سائر القوانين (الكابتة المنافية للحريات التي منحها الإسلام للإنسان بصورة عامة في غير المحرمات) .

(١٧) : حفظ المدارس الموجودة والأجهزة المربوطة بالحوزة وصيانتها .

(١٨) : الحاق مطبعة ودار نشر وما أشبه بالحوزة ، لتكون كفاءاً للقدر المحتاج إليها في الحوزة ، وأمكنتها ، وسائر الخصوصيات اللازم اتباعها فيها .

(١٩) : عدد المجلات المحتاج إليها في الحوزة لهداية الناس ،

ولتقوية الأقلام ، ولتنشيط المؤلفين ، من مجلات في مختلف العلوم ، أو مجلات عامة .

(٢٠) : وضع العقوبات للمتخلف عَلى شرط أن لا يكون خارجاً عن الدائرة الإسلامية .

(٢١) : تسهيل شؤون الزواج للطالبات وللطلاب حتى إذا وصلوا إلى سن الزواج يتزوجون حسب السنة المقررة في الشريعة الإسلامية .

(٢٢) : المسكن للطلاب والطالبات بعد الإعالة .

(٢٣) : تعيين انهم في أي وقت يلبسون العمامة هل من الصغر وابتداء الدراسة ، أو في وقت خاص من العمر ، أو من الدراسة ، أو ما أشبه ذلك .

(٢٤) : كيفية القبول للطلبة هل يقبلون من كافة الجنسيات ، أو يقبلون من بعض الجنسيات ، وذلك فإن الإسلام وان كان لا يعرف حدوداً للقبول إلا أن المشكلات في الحال الحاضر في الحكومات التي تسمى بالإسلامية مشكلات تجب رعايتها بالنسبة إلى الحوزة ، وإلا أوجدت الحكومات مشكلات جمة أمام السير وتقدم الحوزة ، وأحياناً إذا لم يلاحظ المدير هذه القوانين الكابتة انتهى الأمر بتحطيم الحكومة للحوزة .

(٢٥) : الأمور السياسية ، فإن السياسة في هذا اليوم دخلت في كل شأن من الشؤون ، فإذا لم تلاحظ الإدارة هذا الأمر المهم يمكن أن تجرف السياسة بالحوزة ، وهذا أمر ظاهر للعيان ، فاللازم أن تلاحظ

إدارة الحوزة هل يجوز أن يرتبط الطالب أو الطالبة بالسياسة أم لا ، وإذا جاز الإرتباط ففي أي سن وفي أية رتبة يرتبط ، وإذا كان من المقرر الإرتباط فما هي حدود الإرتباط ، مثلاً هل يكون داخلاً في حزب مرجعي أو منظمة أو ما أشبه ذلك ، وإذا كان داخلاً فهل يدخل في هذا الحزب أو ذاك ، إلى آخر ما هنالك من الأمور السياسية .

(٢٦) : امتحانات الحوزة ، وانه كيف تقرر الامتحانات في الدروس الحوزوية سطحاً أو خارجاً ، وماذا يكون حال الراسب الأخير هل يطرد من الحوزة أو يبقى شاغلاً ببعض الوظائف الدينية .

(٢٧) : كيفية تقسيم الخريجين إلى البلاد والوظائف الأخر ، كالمساجد أئمة ، والمنابر خطباء ، والمؤسسات الدينية كمديرين ، وما أشبه ذلك .

(٢٨) : كيف يمكن تمويل الخريجين الذين هم يتقلدون بعض المناصب المتقدمة .

(٢٩) : كيفية تدرّب الطلاب على الجماهيرية حتى يكونوا إذا تخرجوا قادرين على إدارة الجماهير .

(٣٠) : ما هي النسبة بين الحوزات المتعددة في قطر واحد ، كالنجف ، وكربلاء ، والكاظمية ، وسامراء ، وبغداد ، أو في قطرين ، كإيران والعراق ، ولبنان والهند ، وباكستان وأفغانستان إلى غير ذلك ، هذا تمام الكلام في الإدارة العامة للحوزة .

ثم ننتقل إلى الإدارة الخاصة في مدرسة من المدارس التابعة للحوزة ، فاللازم التخطيط للمدرسة ، والمراد بالتخطيط مرحلة التفكير

التي تتبع التنفيذ والتي تتعلق بإتخاذ قرارات عن أهداف المدرسة المطلوب تحقيقها ومجموع العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، والمراد بالعناصر المادية حجرات المدرسة ومكاتبها وعددها وآلات وأدوات كل مدرسة مدرسة ، والمراد بالعناصر البشرية المدرسون والموظفون والعمال ومن أشبههم ، كما أن من اللازم إتخاذ قرار حول القواعد التي تتبع في المدرسة بالنسبة لاداء الأعمال من قبول الطلبة والتدريس والإمتحانات وغير ذلك ، والبرامج الزمنية فيما يتعلق بالتدريس والإمتحانات والتصحيح والتخطيط للمدرسة ، ومن الواضح أن التخطيط للمدرسة يختلف عن عملية التدريس ، فالتدريس عملية خاصة أما التخطيط فهي عملية إدارية تشمل التدريس وغير التدريس ، والتخطيط السليم يجب أن يتم على مستويين تخطيط قصير الأجل كسنة مثلاً ، وتخطيط طويل الأجل لسنوات ، ويعتبر التنبؤ بعدد الطلبة الذي يطلبون الدراسة هو المحور الذي تبنى عليه عملية التخطيط كلها ، فالتنبؤ بعدد الطلبة يحدد عدد الحجرات المطلوبة ، وعدد المكاتب اللازمة ، وعدد الأساتذة والمدرسين ، وعدد الكتب ، كما يحدد الأموال اللازمة لهؤلاء ، ثم التنبؤ بعدد الطلبة يجب أن يكون وفقاً لما تتطلبه البلاد من أئمة جماعة وخطباء ومرشدين ومدرسين ومن أشبه ذلك ، ممن يشتغلون بالوظائف الدينية والدنيوية ، والتخطيط الطويل الأجل غالباً ما يحتوي على إجابات لهذه الأسئلة ، والأسئلة عبارة عن ما هي التطورات المتوقعة في المجتمع ، والتي تؤثر على التعليم ، وكيف تؤثر هذه التطورات على القبول والتسجيل ، وكيف تؤثر هذه التطورات على البرامج والدروس ، وما هي الخدمات التعليمية والتسهيلات الجديدة

المطلوبة ، وهل حالة البناء وقاعات الدرس الحالية تتمشى مع هذه التطورات ، وإذا لم تكن متمشية مع هذه التطورات فكيف ينبغي أن نعمل حتى نوافق التطورات المستقبلية ، وهل من المستحسن إعادة البناء ، أو إعادة تحسين البناء إيجاراً واشتراءاً أو ما أشبه ذلك ، وهل من المفضل الإستغناء من بعض الأبنية الحاضرة إطلاقاً أو بعض الأبنية في بعض المدارس ، وكيف يمكن تمويل الإضافات الجديدة للمستقبل .

ومن الواضح انه لا يمكن أن تتم الأعمال في أية مدرسة دون تنظيم للمجهودات ، فانه من الأهمية بمكان تحديد المسؤوليات والسلطات لكل الأعمال مما يتوقف تنظيم المدرسة عليها وهو أمر معقد ، إلا أنه في كل الأحوال يمكن التمييز بين عدة أقسام رئيسية ، مثلاً قسم التدريس ، والقسم المالي ، وقسم الخدمات المكتبية ، وقسم شؤون الأفراد كالطلاب ، وهيئة التدريس ، ويعتبر قسم التدريس القسم الرئيسي ، وقد ينقسم إلى أقسام فرعية حسب التخصصات الموجودة في المدرسة ، كما انه يلزم جعل اتحاد الطلبة في المدرسة ، حتى يكون هناك تنافس حر بين فئتين أو ثلاث فئات ، مما يوجب تقديم الإدارة والدراسة ، والأمور المالية ، والتأليف والخطابة وسائر الشؤون إلى الإمام فإن التنافس الحر لم يرد في شيء إلا سبب تكميله وتكامله .

ثم من الأهمية بمكان لمدير المدرسة أن يقوم بوضع معايير رقابية تعتبر بمثابة قياس لعملية التدريس وغيرها ، كما يلزم ملاحظة النسبة بين هذه المدرسة وبين سائر المدارس في البلد أو في القطر حتى ينفع ذلك في التنقل وتوحيد المستوى .

ثم قبل ختام هذا النموذج لا بأس بأن نذكر بحثاً ذكرناه في بعض

مخطوطاتنا إلى هذا الموضوع نفسه ، وحيث أن بين ما ذكرناه هنا ، وذلك عموم من وجه ، كان المناسب ذكره فإن أحد أقسام الإدارات هي إدارة الحوزات العلمية التي هي مبعث المراجع والخطباء والمبلغين والمفسرين ومعلمي الأخلاق وحملة الحديث والأدباء ومن إليهم ، ففي عصر الإنحطاط فرض الهامشية على هذه الحوزات من ناحية المستعمرين الذين أرادوا ضرب الحضارة الإسلامية لتقديم الحضارة الغربية عليها ، ومن ناحية عملائهم الذين تأثروا بهم من جهة اعتمال أن من جهة التأثر الفكري حيث استبد الفكر الغربي بالساحة ، فلم يدع مجالاً للفكر الإسلامي ، فانحسر الفكر الإسلامي عن الساحة بالقوة ، وعلى أي حال فإذا أرادت الحوزات العلمية الرجوع إلى نشاطها المترقب في العصر الحاضر ، فاللازم اتباع أمور :

الأول : تكوين شورى المراجع بينهم حتى تكون الحوزة مستجيبة لآرائهم ، وإلا فمن الواضح أن الحوزة مقسمة غالباً بين مراجع متعددين ، فإذا لم يكن كل المراجع في الحلبة لا تستجيب الحوزة إلى المقررات والمناهج التي توضع من بعض المراجع ، لا كلهم ، وأخيراً لا تكون للحوزة إدارة تقوم بشؤونها تحت نظر المراجع .

الثاني : وبعد تكون مثل هذه الشورى فاللازم تنظيم الدراسة أولها وآخرها وشروط الذين يتقبلون في الحوزة مع وضوح أن اللازم أن لا يكون شيء إجبارياً بل بملء إختيار الطالب أن يدخل في الإدارة أو يدرس الدراسة الحرة ، كما هو الحال الآن ، فإن القسر لا يدوم ويتبع تنظيم الدراسة تنظيم الزمان والمكان والعطلات والمعاش الذي يعطي لكل واحد حسب تجرده أو كونه معيلاً عيالاً كثيراً أو قليلاً ومن الطبيعي

أن أموال المراجع تجمع حينئذٍ في صندوق واحد وإن كانوا مختلفين في كمية العطاء باختلاف قدر مقلديهم وما يحصلونه من الحقوق الشرعية ، فأحدهم يتمكن من بذل نصف المعاش ، وآخر من ثلثه أو ربعه أو ما إلى ذلك ، حتى لا يضطر الطالب إلى الأخذ من أماكن متعددة ، كما أن اللازم على الشورى أن تهيأ الدور المناسبة للمعيلين اما بالإشتراء لهم أو الوقف عليهم أو غير ذلك أما الطلاب المجردون فانهم يسكنون غرف المدارس ، ومن الضروري أن تكون كل غرفة لطالب واحد لا أكثر حيث أن وجود نفرين في غرفة واحدة يكون ضغطاً على كليهما ، فأحدهم يريد المطالعة والآخر الحفظ أو المنام أو البحث مع زملائه أو ما أشبه إلى غير ذلك .

كما أن الشورى تعين الإمتحانات الدراسية ، ويهتم بأخلاق الطلاب وتقواهم أكبر اهتمام ، وكذلك يهتم بتعليمهم العلوم الإسلامية المختلفة وما يتصل بذلك من الأدب والحساب والهندسة والجغرافية وغير ذلك ، ويضاف عليها معرفة سائر العلوم العامة التي لا يستغني عنها المثقف في العصر الحاضر .

الثالث : تنظيم المال ، من أين ، وكيف يستخرج ، وكم يصرف ، واللازم مساعدة الحقوق التي تتجمع تدريجاً من المتدينين بالأوقاف والتجارات وغير ذلك ، ومن المعلوم أن الناس إذا رأوا صحة التنظيم وجودة الإنتاج لا بد وأن يكثروا من التبرعات مما يقوم بكل المصارف بالإضافة إلى النذور والاثلاث ونحوها مما إذا جمعت ونمت يكون مالاً كثيراً .

الرابع : ثم اللازم تنظيم التبليغ على قسميه قسم وعظ المسلمين وإرشادهم والاستمرار في توجيههم خصوصاً في الأشهر التي هي ربيع ذلك كأشهر رمضان ومحرم وصفر ، وقسم تبليغ الإسلام لمن ليس بمسلم حتى يدخلوا في دين الله أفواجاً .

الخامس : تنظيم الوكلاء ، فإن المسلمين منتشرون في شرق الأرض وغربها ، بالإضافة إلى نفس بلاد الإسلام مدنها وقراها وأريافها ، والكل بحاجة إلى الوكيل الذي يعلمهم شرائع دينهم ويقضي في قضاياهم ويقيم الصلاة لهم إلى غيرها من شؤون المراجع والوكلاء ، وقد رأيت في منشور : إن المسيحية التابعة للفاتيكان لها ثلاثة ملايين وستمائة ألف مبلغ ووكيل في العالم ، ولذا نرى أن المسيحية تتقدم إلى الأمام بسرعة مدهشة ، ومن الواضح أن هؤلاء الوكلاء بحاجة إلى جماعات رقابة يدورون عليهم بين الحين والحين ، لملاحظة النواقص والثغرات في عملهم حتى تكون المرجعية مشرفة أولاً ، وقائمة بسد الخلل ثانياً ، ومن خلال هؤلاء الوكلاء ، تتمكن المرجعية من إدارة شؤون المسلمين في العالم .

السادس : ثم اللازم على شورى المرجعية أن لا يقتنع بالبعد الديني بالمعنى المتعارف حالاً ، بل يتطرف إلى كافة أبواب الحياة ، كما كان يفعله الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) ، فعليها أن يعطى للمسلمين في كافة بلادهم حاجاتهم من مستوصفات والمستشفيات والمدارس والمعاهد والمكتبات والنوادي ويسعى إلى تكون لهم الإذاعات والتلفزيونات ومطابع والصحف وما إلى ذلك ، بالإضافة إلى المساجد والحسينيات وغيرهما ، وحتى أن اللازم السعي لنصب المعامل لهم وتبليط

الطرق مما يؤدي إلى إصلاح دنياهم وآخرتهم ، وبذلك يمكن حفظهم عن الإنحرافات التي صارت كالسيول في العالم المعاصر ، فإنه إذا لم تكن لجماعة منهم المعاش الكافي والعمل الكافي وما أشبه ذلك لا يستقيم دينهم (فمن لا معاش له لا معاد له) وفي الحديث : (اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً) .

السابع : جمع الشباب ، فإن الشبكات الشرقية والغربية بل وشبكات الفساد والإفساد نشرت في كل العالم الإسلامي وغير الإسلامي لصيد الشباب من الجنسين لجعلهم ذيولاً للمستعمرين ، فإذا لم يجمع المراجع شبابهم الذين يصلون إلى مئات الملايين فلا بد وأن يكون الشباب آلة هدم عوض أن يكونوا آلة بناء ، فكما أن المرجع يجعل من معتمديه جماعة للمال وجماعة للدراسة وجماعة للمؤسسات في الحال الحاضر وهكذا كذلك يلزم عليه أن يجعل جماعة لأخذ أزمة الشباب وتنظيمهم وإعطاء حاجاتهم ، وصرف نشاطاتهم فيما ينفع الدين والدنيا ، وتزويج عزابهم وتشغيل عاطلهم ، والإنفاق على من يريد التثقف بثقافات العصر منهم لأجل انتفاع المسلمين إلى غير ذلك .

الثامن : كما يلزم أن ينتدب الشورى جماعة من حملة العلوم الإسلامية أن يتضلّعوا في العلوم الحديثة من الطب والهندسة وعلم الإجتماع والصحافة وعلم النفس وغير ذلك وهم في نفس الوقت مشبعون بالعلوم الإسلامية كي يتمكنوا من توجيه الحياة توجيهاً إسلامياً صحيحاً ، فإن الدنيا لا تقبل إلا المماثل لها على حد قول الشاعر :

(إن الطيور على أشكالها تقع)

التاسع : وبعد ذلك يأتي دور إرتباط الحوزات بالعالم المحيط بها المشتمل على الحكومات والأحزاب والمنظمات الدولية والإعلام العالمي وغير ذلك ، فإنه إذا لم تحفظ الموازنة بين جزء من المجتمع أو المفروض أن الحوزة هي جزء من المجتمع وبين سائر أجزائه لا يتمكن هذا الجزء المنفصل أن يعيش باستقلال وسلام مما هو مطلوب من الحوزات .

العاشر : وأخيراً فاللازم أن يكون في بلاد الإسلام شورى المرجعية هي السلطة العليا ، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتب السياسة وغيرها ، أما إذا لم يتفق ذلك وكذلك بالنسبة إلى البلاد التي فيها المسلمون أقلية حيث الحكام هم المسيطرون فاللازم أن يجعل نسبة معينة بين الشورى وبين أولئك الحكام ، كم يعطون ؟ وكم يأخذون ؟ وكيف تكون النسبة بين الشورى وبين الحكام ، وهذا شيء دقيق يجب حله بواسطة الأكثرية في شورى المرجعية ، ونحن في هذه المسألة لم نرد التفصيل حول إدارة المرجعية ، وإلا فان ذلك يحتاج إلى كتاب مستقل ، وإنما أردنا الإلماع إلى رؤوس الأقلام المرتبطة بجهة الإدارة من جهة المرجعية التي ضربت باجرانها في البلاد العراقية والبلاد الإيرانية في هذه القرون الأخيرة .

ثم من الواضح أن المراجع إذا شرعوا في هذا الأمر سوف تأخذ أبعاده في النمو والإنتشار كماً وكيفاً ، وهم بمعونة الأمة ، وعلى رأسهم الحوزات العلمية يرشحون المراجع في المستقبل ، فإذا مات أحد المراجع الذين هو من أعضاء الشورى يأتي مكانه أحد المراجع من الدرجة الثانية ، وهكذا ، ومن المعلوم أن المراجع من الدرجة الثانية يكونون أعواناً ومساعدين للشورى قبل ذلك .

فليس الأمر قفزاً لأن الشورى يحكم بأكثرية الآراء في كل الشؤون المراد القيام بها من الشؤون الإجتماعية وغيرها أما مسألة التقليد فكل مقلد ومرجعه سواء في العبادات كالصوم والصلاة أو في المعاملات كالبيع والشراء إلى غير ذلك ، نعم مع تعارض الشورى مع الفتوى يكون الأول مقدماً على الثاني لحكومة أدلة الشورى على أدلة الفتوى ، كما ذكرنا تفصيله في بعض الكتب ، ولا يخفى أن المثقفين الزمنيين لهم أوفر الحصص في الإعانة والمساعدة وأخذ أزمة الشباب وإصلاح الحياة وإعطاء الرأي وغيرها ، فإن الإسلام دين ودنيا ، قال سبحانه : ﴿ **ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار ، أولئك لهم نصيب مما كسبوا والله سريع الحساب** ﴾ .

وقد ذكرنا في الأصول : إن المفرد غير العلم ونحوه يراد به الطبيعة ، فيشمل الكل لفرض سريان الطبيعة في كل الأفراد ، فلا حاجة إلى الألف واللام ، كما قاله بعض في المفرد المحلى باللام ، ولا إلى أن يكون جمع محلاً ليفيد العموم أو الإطلاق ، كما قاله آخرون ، نعم إذا كانت هناك قرينة على الخلاف صرف المفرد عن الإطلاق وقوله سبحانه وتعالى في هذه الآية المباركة ﴿ **حسنة** ﴾ في الموضعين يراد بهما إطلاقاً ، لا خصوصية شيء خاص ، فيشمل المقام .

ثم ان من المعلوم أن الرأي العام كفيل بتكوين مثل هذه الشورى وسائر الشؤون فان للرأي العام ضغطاً شديداً كما فصلنا البحث حول ذلك في بعض كتبنا المعنية بهذا الشأن ، فإنه إذا هيأ أصحاب العلوم الدينية في الحوزات وغيرها والمثقفون الزمنيون الأجواء ، ونشروا فكرة شورى المرجعية على ما ذكرناه بين الجماهير فيتكون من ذلك الرأي العام

بإذن الله سبحانه ، فليس الأمر على ما ذكرناه بعيداً غاية البعد أو صعب المنال صعوبة بالغة كما قد يتصور في بادي الرأي .

النموذج الثالث : إدارة بنك تجاري ، حيث أن من الواضح أن البنوك على أقسام ، كالبنك التجاري ، والبنك الرهني ، والبنك العقاري ، وما أشبه ذلك والكلام الآن في إدارة بنك تجاري ويمكن تلخيص وظائف البنك التجاري في :

الأول : قبول الودائع من العملاء وتقسم الودائع إلى ثلاثة أنواع :

(أ) : ودائع جارية أو تحت الطلب يقوم العميل بسحب أمواله في أي وقت بناءاً على طلبه .

(ب) : ودائع إلى أجل لا يجوز للعميل سحب أمواله إلى بعد مرور مدة معينة سبق تحديدها عند الإيداع ، ويجب أن يكون ذلك على نحو مشروع بشرط ونحوه حسب ما قرر في الفقه ـ عند المسلمين ـ .

(ج) : ودائع التوفير ، ويكون الإيداع هنا في دفتر توفير ولا يمكن للعميل أن يسحب ماله دفعة واحدة ، بل تطلب البنوك عادة أخطار البنك قبل سحب المبالغ الكبيرة بوقت كاف ، لأن البنك في كثير من الأحيان لا يتوفر لديه المال وإنما يحتاج إلى إعلام بوقت كاف يتمكن البنك من توفير المال الذي يريده العميل ، وبالنسبة لودائع الأجل وودائع التوفير تقوم البنوك بدفع فوائد تختلف نسبتها حسب مدة الإيداع لكن يجب أن يكون ذلك على نحو مشروع بالمضاربة ونحوها لا على نحو الربا ـ على ما ذكر في فقه الإسلام ـ .

الثاني : أقراض العملاء ، فانه يقوم البنك بأقراض عملائه من أفراد وهيئات وهو في هذا يعتمد اعتماد كبيراً على الودائع التي تجمعت من عملائه ، لذلك فان هناك علاقة كبيرة بين حجم الودائع وقوة البنك في الأقراض .

الثالث : الإستثمارات ، فانه يقوم البنك باستثمار بعض أمواله في شراء أسهم أو سندات لبعض الشركات والمشروعات التي تتمتع بسمعة طيبة ، كما يقوم باستثمار أمواله في سندات وأوراق حكومية وغير ذلك من أوراق الدرجة الأولى ، وقد يقوم البنك بالمساهمة في إنشاء مشروعات إقتصادية مثل مستشفى أو مطار أو نحو ذلك ، وعلى هذا فوظائف البنوك التجارية عبارة عن قبول الودائع ، وأقراض العملاء ، والإستثمار ، وأهداف البنك التجاري لا تخرج عن المجالات السابقة ذكرها ، والسياسات المصرفية عبارة عن جملة من السياسات .

فأولاً : سياسات الودائع :

(أ) : كم يأخذ البنك من الودائع ، لأن الأخذ يجب أن يكون بحجم قدرة البنك على الإستيعاب .

(ب) : ممن يأخذ ، إذ ربما لا يتمكن من الأخذ من أعداء الدولة ، أو ممن كان على شرف الإفلاس ، أو ممن كان سيء السمعة .

(ج) : ولكم مدة يأخذ ، مطلقة أو موقتة ، والثانية إنما يكون في أيام الإضطراب حيث لا يريد البنك بقاء المال عنده مدة طويلة للإضطراب في البلاد أو لمخاطر أخر .

ثانياً : سياسات الأقراض :

(أ) : نوع العملاء الجائز تقديم قروض إليهم من أفراد أو هيئات أو شركات أو من أشبه ذلك .

(ب) : نوع القرض المقدم ، هل هو اعتمادات شخصية بدون ضمان عيني ، أو اعتمادات بضمان بضائع ، أو اعتمادات بضمان أوراق مالية ، أو اعتمادات بضمان كمبيالات ، أو اعتمادات بضمان مقاولات ، أو اعتمادات بضمان مرتبات حكومية .

(ج) : نوع الاعتمادات المستندية ، هل هي اعتمادات قابلة للإلغاء ، أو اعتمادات غير قابلة للإلغاء ، وغير مؤيدة ، أو إعتمادات غير قابلة للإلغاء ومؤيدة .

ثالثاً : سياسات الإستثمار :

(أ) : أنواع الأوراق المالية الواجب الإستثمار فيها ، وحجم هذا الإستثمار ، واستثمار العقارات أو ما أشبه ذلك .

(ب) : كيفية التصرف في حالة انخفاض الأسعار أو ارتفاع الأسعار في سوق الأوراق المالية ، أو في سوق العقارات أو نحوها .

رابعاً : سيولة البنك ، فانه كلما زادت الأموال الجارية لدى البنك كانت سيولة البنك كبيرة ، وهذه السيولة ضرورية للبنك لمقابلة إحتياجات العملاء فإذا قلت الأموال السائلة لدى البنك قلت سيولة البنك ، وقد يتعثر نتيجة عدم استطاعته مقابلة إحتياجات عملائه ، ولذا فعلى البنك أن يلاحظ دائماً توفر السيولة اللازمة ، وأحياناً يكون ذلك باقتراض البنك من بنوك أخر ، ثم من ناحية أخرى فإن كثرة

الأموال السائلة لدى البنك يعني تجميدها دون استثمارها ، وبالتالي فإنها تعتبر عاطلة وتقل أرباح البنك ، لذلك فإنه من الأمور الأساسية الواجب إتخاذ قرار فيها هو العلاقة بين سيولة البنك وربحيته ، ولذلك يقال : إن هذه العلاقة عكسية أيضاً ، بمعنى انه كلما زادت الأموال السائلة في البنك قلت قدرة البنك على تحقيق الأرباح نظراً لتجمد الأموال ، وكثيراً ما يلتجأ البنوك لدفع هاتين المشكلتين إلى الإرتباط ببنوك أخر ، فإذا زاد عنده إعطاهم وإذا نقص عنده أخذ منهم ، كما انه يجب على البنك أن يكون له خبراء بالنسبة إلى المقترضين ، وخبراء بالنسبة إلى الإستثمار ، فالأولون يحاولون فهم قدرة المقترض من الاداء حتى يقدروا حجم القرض ، والآخرون يحاولون فهم حركة المال في الأسواق حتى يتمكنوا من الإستثمار .

ثم اللازم أن يلاحظ البنك الميزانيات التقديرية ، كالميزانية للودائع ، والميزانية للقروض ، والميزانية للإستثمارات ، والميزانية للكمبيالات ، والميزانية للحسابات الجارية ، والميزانية العمومية التقديرية للكل ، وكل هذه الميزانيات باستثناء الأخير تنقسم إلى أقسام ، مثلاً ميزانية التقدير للودائع تنقسم إلى ودائع حكومية ، وودائع خاصة ، وودائع توفير ، وودائع إلى أجل ، وودائع تحت الطلب ، ثم ودائع أفراد ، وودائع هيئات ، وودائع مؤسسات ، كما أن ميزانية القروض تقسّم إلى قروض بضمان بضاعة ، وما هي نوع تلك البضاعة ، وقروض بضمان الكمبيالات ، وقروض بضمان أوراق تجارية ، وهكذا في سائر الميزانيات والميزانية العمومية تجعل (الأصول) في قبال غيره فالأصول مثلاً نقدية للصندوق ، وأرصدة لدى البنوك ، وأوراق مالية ،

وإستثمارات ، وأوراق تجارية مخصوصة ، وقروض ، وسلفيات وأصول أخرى .

أما في (مقابل الأصول) فتجعل رأس المال والإحتياطيات وأرباح غير موزعة والعدد المستحق للبنوك ، والقدر المستحق للبنك المركزي والودائع وخصوم أخرى ، وبأستثناء أحد القائمين من القائمة الأخرى يظهر مقادير الأصل ومقادير الخصم ، وذلك تنفع بصورة عامة للرقابة ، فانه من الضروري الرقابة الدقيقة على أعمال البنك سواء كان تجارياً أو غير تجاري ـ وكلامنا الآن في البنك التجاري ـ مثلاً الرقابة على الودائع تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها ، والرقابة على القروض تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها وطبيعتها ، والرقابة على عائد القروض تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها ، فيما إذا كان للقرض عائد حلال ، مثل ما يرد المقترض للمقرض بدون شرط ـ كما ذكر في الفقه الإسلامي ـ والرقابة على الإستثمارات تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها ، والرقابة على وحدات البنك في الأجل الطويل ، وكذلك عدد العملاء وقروض البنك ومعدلات التوظيف وأرباح البنك وغير ذلك .

النموذج الرابع : الحزب أو المنظمة لإدارة الشباب والشابات ، وفي هذه الإدارة توجد كل المقومات التي ذكرت سابقاً في الإدارة بصورة عامة بالإضافة إلى لزوم إدارتهم بالمعني الخاص أي أن تتمكن المنظمة من ملء نشاطاتهم ، فإن الشاب قطعة من النشاط إذا لم تملأ رغباته في إبداء نشاطه فأما أن يذهب نشاطه هدراً واما يصرف في التخريب ، مثل الماء الذي ينزل من السماء ان لم يصرف في الزرع والضرع وسائر الفوائد

المتربة على الماء لم يكن أمامه إلا أحد حالين ، فاما أن يتسرب في مسارب الأرض بحيث يكون هدراً ، واما أن يبقى على الأرض فتكون مستنقعاً مبعثاً للأمراض والجراثيم والوساخة والعفونة ، هذا من ناحية الأخذ من الشباب .

ثم من ناحية أخرى العطاء بالنسبة إلى الشباب ، بأن يزوج عزابهم ، ويشغل عاطلهم ، ويهيىء وسائل الدراسة لمن يريد الثقافة منهم ، ووسائل العمل لمن يريد العمل ، ووسائل الطباعة لمؤلفهم إلى غير ذلك .

ثم على إدارة الشباب القائمين بجمعهم وضبطهم مراعاة أمور :

(١) : الديمقراطية في داخل الحزب ، بمعنى جعل دورات انتخابية في داخل المنظمة حتى يكون كل إنسان يترقب التقدم ويتنافس مع الآخرين ، ثم يغيرون في كل أربع سنوات أو سنتين ، مثلاً : من إدارة المالية إلى إدارة التنظيم إلى إدارة الثقافة إلى إدارة الإعلام وهكذا .

(٢) : ملاحظة عدد الأفراد المقبولين ، لأن الحزب يجب أن يقبل من الأفراد ما يكون بقدرته إدارتهم بالأخذ منهم والعطاء لهم ، وإلا فإذا كانت الأعداد أقل كانت طاقة الحزب تذهب هدراً ، وإذا كانت الأفراد أكثر ذهبت طاقة الأفراد هدراً .

(٣) : لزوم فتح المكتبات للحزب في طول البلاد وعرضها ، مثلاً تأخذ المكتبات من زاخو إلى عرعر ، بالنسبة إلى العراق ، حتى يكون في كل مدينة وكل قرية مكتب يكون مأوى الشباب ومجمعهم ، ومحل حل

مشكلاتهم ومحل تلاقيهم ، مع ملاحظة أن يكون المكتبات قسم منها للرجال وقسم منها للنساء .

(٤) : فتح ملف للشكاوي التي ترد إلى الحزب من ناحية الشباب أو الشابات ، حتى يتمكن الحزب من حل مشاكلهم وجعل العدالة في نصابه ، وملف آخر لشكاوي الناس .

(٥) : ملاحظة الإعلام والدعاية بالنسبة إلى الحزب في الوسائل الممكنة من الصحف والإذاعات والتلفزيون والنشرات الجدارية وغيرها ـ لكن الإعلام يجب أن يكون واقعياً وإلا كان ضره أكثر من نفعه ـ .

(٦) : ملاحظة تمويل الحزب ، من أين يتمكن من تحصيل المال كالتبرعات والمضاربات إذا كان للحزب مال مسبق أو ما أشبه ذلك .

(٧) : اقسام الأفراد من المثقفين الدينيين والمثقفين الزمنيين والعمال والفلاحين ومن إليهم .

(٨) : هل الحزب علني أو سري ، إذ من الممكن جعل الحزب علنياً في البلاد التي تسمى بالديمقراطية واللازم أن يكون الحزب سرياً في البلاد التي يكون الحاكم فيها دكتاتوراً .

(٩) : كيفية استقطاب الجماهير ، فإن الحزب لا يتمكن من التوسع والوصول إلى الحكم إلا بالجماهير لا بالطلايعيين فحسب ، ولذا فاللازم عليه أن يعرف كيف يستقطب الجماهير حتى يكونوا مؤيدين له ويلتفون حوله وينتخبوه عند الانتخابات ، ويساعده عند حدوث مشكلة له .

(١٠) : النظام الداخلي للحزب .

(١١) : المنهج حين الوصول إلى الحكم ، هل هو مثلاً يريد ترجيح الزراعة على الصناعة ، والصناعة على الزراعة ، وعلى الصناعة هل يميل إلى الصناعات الخفيفة أو الصناعات الثقيلة ، ويصادق من من الدول ويقاطع من من الدول إلى غير ذلك .

(١٢) : ملاحظة النسبة بين هذا الحزب وبين سائر الأحزاب والتنظيمات ، لأنه يلزم أن يكون للحزب فلسفة يسير عليها وهدف يمشي إليه ، وإلا فالناس لا يلتفون بمجرد التفاف جماعة بعضهم مع بعض من غير هدف ولا فلسفة .

(١٣) : ملاحظة هل هذا التنظيم والإدارة تنظيم وإدارة جمعية أو حزب أو منظمة أو ما أشبه ذلك ، للإختلاف الواسع بين هذه الأمور كما المعنا إليه في كتاب (الفقه السياسة) .

(١٤) : الخطط القصيرة الأمد حول إحتياج الحزب إلى أوليات التنظيم من المكاتب ، والفروع ، والجريدة الناطقة باسمه ، والمجلة ، والمدير لكل فرع ، والمال المحتاج إليه في المرحلة الأولى ، والمقر الرئيسي ، والدروس التي يجب أن تلقى على أفراد الحزب ، والإعلان عن الحزب وما أشبه ذلك .

(١٥) : الخطط طويلة الأمد مثل وضع خطة لعدد الأفراد المترقب دخولهم في الحزب ، وعدد من المدارس والمستوصفات والمكتبات والبنوك التي يجب أن تفتح ، وعدد من المطابع التي يجب أن تنصب والإذاعات والتلفزيونات المحتاج إليها الحزب إلى غير ذلك .

(١٦) : فتح المؤتمرات الدورية والمخيمات الكشفية وما أشبه .

(١٧) : الاعـداد للعطل الـطويلة كـأشهـر الصيف بـالنسبـة إلى المثقفين الذين تغلق مدارسهم ويكونون معطلين في هذه المدة فإن اللازم على الحزب أن يملأ هذا الفـراغ بالمؤتمـرات والمخيمات لتشغيـل العاطلين منهم ، وتزويج عزابهم وعازباتهم إلى غير ذلك .

(١٨) : تنظيم أوقات الإضراب والمظاهرات لجهات إيجابية ، فيما إذا كان الحزب يطلب من الحكومة بأمور خاصة ، مثل تشجيع الزراعـة أو الصنـاعة أو مـا إلى ذلك ، أو لجهـات سلبية فيـما إذا كانت الحكـومة تقوم بما هـو في ضرر الأمة ، حيث ينـظم الحزب اضرابـات ومظاهـرات للصـد دون تنفيذ الحكـومة تلك الخـطط الضـارة ، مثـل مـا إذا أرادت الحكومة إلغاء بعض الحريـات المشروعة ، أو صـداقة بعض الحكـومات التي تضر الأمة كالصداقة مع إسرائيل مثلاً أو ما إلى ذلك .

(١٩) : تنـظيم الفتيـات في الحــزب كتنـظيم الشبــاب في إطـار القـانون الإسـلامي بالنسبـة إلى بلاد الإسـلام ، فإن المـرأة طاقـة هائلة ونصف البشريـة (والمـراد النصف العـرفي لا النصف الـريــاضي) ولهـا حاجاتها ونشاطـاتها ، فـاللازم تنـظيمها لتستفيـد هي ويستفيد المجتمـع منها ، وقد قال الشاعر :

(والأم مـدرسـة إذا ربـيـتـهـا)
(أعـددت جـيـلاً طـيـب الأعـراق)

(٢٠) : تعيين هل أن الحزب خاص بالمنطقة أو عام يشمل غيرها من البـلاد ، كما هـو الحال في الأحـزاب الإسلاميـة ، فـإن الإسـلام لا يعرف الحدود الجغرافية والفوارق القوميـة واللغويـة واللونية وغـيرها بـل

ضابطه ﴿ **ان أكرمكم عند الله أتقاكم** ﴾ .

النموذج الخامس : إدارة المستشفى فيما إذا أريد التخطيط للمستشفى حتى يكون مستشفى يلائم الحاجات ويسير إلى الأمام ، فاللازم أن يلاحظ أمور :

الأول : أهداف المستشفى الواجب تحقيقها .

الثاني : العناصر الواجب استخدامها في المستشفيات لتكون مقدمة لتلك الأهداف ، لوضوح أن كل هدف يلائم مقدمة خاصة ، والمراد بالمقدمة الخاصة جنس المقدمة لا شخص المقدمة ، فإن السائر من بلده إلى بلد آخر يجب أن يكون سيره بالحركة سواء كانت الحركة بسبب الأرجل أو بسبب الدواب أو بسبب السيارة أو القطار أو الطائرة أو الباخرة ، فإن الجامع هو الموصل إلى تلك المدينة المقصودة بالسير .

الثالث : القواعد التي ترشد تصرفات رجال المستشفى .

الرابع : الإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال في المستشفى .

الخامس : الخطط والبرامج الزمنية ، ومن الواضح أن المستشفى إدارة كاملة تختلف عن النشاط الطبي فبين النشاط الطبي وبين إدارة المستشفى العموم المطلق (على قول المنطقيين) والمراد أن النشاط الطبي في المستشفى أخص مطلقاً من النشاط الإداري المطلق ، والتخطيط عبارة عن التفكير لإتخاذ القرارات السابقة على التنفيذ ، وهو خاضع للقواعد والمبادىء الأساسية ، فالتخطيط العام هنا نوع من التخطيط الذي سبق بعض الكلام فيه ، وينقسم التخطيط هنا إلى تخطيط شامل

يتعلق بالمستشفى وأقسامها وتخطيط جزئي يتعلق بفرع معين من فروعها ، فانه ربما يكون التخطيط شاملاً للمستشفى بفروعها المختلفة الطبية والصيدلة وغير ذلك .

وقد يكون التخطيط لأجل غرف الأطباء أو غرف العمليات أو ما أشبه ذلك ، وينقسم إلى تخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل على ما تقدم في بعض المناهج الأخر ، والخطة هي المظهر المادي للتخطيط ، ففيها تسجيل للأعمال المطلوب إتمامها ، وتسجيل للعناصر الواجب استخدامها ، سواء كانت مادية أو كانت بشرية تستجلب لتنفيذ الأعمال المرتبطة بالمستشفى ، وتسجيل لتكاليف القيام بمختلف الأعمال ، وتسجيل لأمكنة الأعمال ، وتسجيل للوقت المقرر لإتمام مختلف الأعمال وقت البدء ووقت الإنتهاء ، كما أن الخطة تشمل المسؤولين عن القيام بكل جزء من أجزاء العمل ، سواء كانت خططاً أساسية وشاملة أو خططاً فرعية كخطط طبية وخطط للخدمات والمساعدات إلى غير ذلك ، ولكل مستشفى ـ كما لكل مؤسسة ـ سياسات ، والسياسات المرتبطة بالمستشفى عبارة عن مجموعة القواعد التي تحكم تصرفات رجال المستشفى ونسائها سواء كانوا أطباء أو أعضاء هيئة التمريض أو المستخدمين ، أو الذين يديرون أمور الصيدلة أو غير ذلك .

ورسم هذه السياسات ضروري لتحقيق التماثل في تصرفات أفراد المستشفى حتى لا تسود الفوضى ، فيكون لهذا الدكتور هذا العمل ، ولذاك الدكتور ذلك العمل ، وللممرضة الفلانية العمل الفلاني وهكذا .

ثم ان رسم هذه السياسة تقلل المجهودات الفكرية عما يجب عمله وما لا يجوز عمله في حالات مماثلة ، وتشمل سياسات المستشفى على نوع الخدمة الطبية التي تقوم للجمهور ، فهل هي خدمات عاجلة ، أو خدمات تتطلب علاجاً مستمراً إلى مدة أو إلى غير مدة ، فإن بعض المرضى يجب أن يرقدوا في المستشفى طول العمر ، أو أن الطبيب يراجعهم طول العمر .

ثم قد تكون الخدمة الطبية جراحية ، أو جلدية ، أو باطنية ، أو أسنان ، أو عيون ، أو خدمات طبية للأطفال ، أو للولادة أو للنساء غير الولادة ، وإن كان من المتعارف أن تكون دور الولادة دوراً خاصاً لا ترتبط بالمستشفيات العمومية ، نعم قد تشمل المستشفيات العمومية ردهة للولادة أيضاً .

كما أن السياسات تشمل حالة المرضى الإجتماعية والصحية ، وهل أن المستشفى يقبل جميع المرضى أو قسماً خاصاً منهم ، وانه أعم من الفقير والغني أو أسس للفقراء أو للأغنياء فقط ، وهل أن المستشفى تقبل المرضى من جميع أنحاء الدولة أو تتوقف خدمة المستشفى على المنطقة التي يقع فيها المستشفى ، وهل تقبل المستشفى المرضى المزمنين في المرض ، أم المرضى الجدد فقط ، والسياسات المرتبطة بمستوى الخدمة الطبية والخدمات الأخرى ، مثل أن المستشفى هل يقوم بخدمات الأكل ونحوه ، وهل أن سياسات الأسعار مرتفعة أو منخفضة أو مجانية أو مختلفة ، وما قدر هذه الأسعار ، وكم هي أسعار العمليات ، فلكل عملية من عملية العين أو القلب أو المعدة أو الكلية مقدار خاص من المال حسب ساعات الإستغراق ، أو حسب الأطباء الذين يزاولون هذه

الأعمال ، إذ قد يحدد الأجرة للساعة لأنه لا يهم أن يكون عملية عين أو قلب أو نحوهما وإنما ، المهم أن يكون لكل ساعة كذا من الأجرة ، وقد يكون المهم الطبيب الذي يجري العملية ، حيث أن الطبيب صرف على دراسته كذا من المال ، فاللازم أن يقسطه مع أرباحه مزيداً عليه نفقات الطبيب لما يتبقى من عمره ، فيقسم ذلك على عملياته ، وقد يكون المهم كل عملية عملية فللعين كذا من الأجرة وللقلب كذا من الأجرة وللأذن كذا من الأجرة وهكذا .

ثم المستشفى إذا أريد استئجار عمارة أو بنائها يلزم أن يحدد جملة من الأمور في موقعه كالقرب من وسائل المواصلات المختلفة بالنسبة للمرضى والممرضات والأطباء وسائر الأشخاص أو الهيئات التي ستتعامل مع المستشفى ، والبعد عن الضوضاء والأتربة والجو غير النقي بصفة عامة وأماكن التهوية والإضاءة الطبيعية بقدر الإمكان ، كسهولة الحصول على الكهرباء والماء وحجم الأرض وإمكانية التوسع في المستقبل ، وتكليف البناء ، وهل أن المستشفى يمكن أن تكون طوابق بالنسبة إلى المرضى الذين لا يتمكنون من الصعود ولا تتوفر المصاعد الكهربائية أو غير ذلك ، وغالباً يشجع الأطباء بناء مستشفى من طابق واحد ، كما يشجعون أن يكون مبنى المستشفى في مكان يمكن التوسع في المستقبل فيه على الأرض المجاورة، هذا بالإضافة إلى سهولة التصميم الداخلي للمستشفى في بناية الطابق الواحد ، وتيسر الإضاءة الطبيعية والهواء كذلك ، وسرعة دخول وخروج المرضى وعربات الإسعاف وسيارات الموظفين من الأطباء والممرضات ونحوهم ، واحتمال قلة التكاليف ، لأن المباني المتعددة غالباً تسبب كثرة التكاليف ، نعم قد

يكون مبنى المستشفى في منطقة سكنية وأسعار الأرض مرتفعة بما تضطر إدارة المستشفى من جعله طوابق بالإضافة إلى غياب الضوضاء والأتربة في الطوابق العليا وتحسن التهوية والإستفادة في الإضاءة الطبيعية من المناظر الخلّابة .

ثم انا قد ذكرنا لزوم الرقابة العامة على كل إدارة ومن تلك الكلية الرقابة على أعمال المستشفى وسائر جهاته ، فإن الرقابة على هذه الأمور كأية رقابة أخرى للتأكد من أن ما تم أو يتم في المستشفى مطابق لما أريد إتمامه ، وهي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالتخطيط ، لأن الرقابة عبارة عن أن التخطيط هل طبق أو لم يطبق ، ثم ملاحظة أن التخطيط هل كان سليماً أو لم يكن سليماً ، لأن الشيء لدى العمل تظهر جهات خلله وصحته ، فالرقابة تتأكد من أن الأهداف الموضوعة لها المستشفى قد تحققت وأن العمليات الجراحية قد تم القيام بها على خير وجه ، وان الأطباء قد قاموا بواجباتهم ، وان الممرضات قد أدين ما عليهن ، وان الأموال التي صرفت قد تم صرفها طبقاً للخطة الموضوعة ، وان الأبحاث التي تقرر القيام بها قد تمت ، وان معنويات المرضى مرتفعة ، كما كانت في الخطة ، وكذلك الأطباء والممرضات وسائر المستخدمين ، فالرقابة تفيد :

لتطبيق المعايير الرقابية ، وقياس الأداء ، ومعرفة الإنحرافات ، ودراسة أسبابها ، والعمل على تصحيحها ، أو تبديلها ، وتتم الرقابة إما بالملاحظة الشخصية أو بالتقارير المكتوبة ، ثم انه توزع الأعمال التي تمت في المستشفى وتجعل لكل عمل قائمة خاصة كقائمة علاج الأطفال ،

وقائمة الولادات ، وقائمة علاج الأمراض المزمنة ، وقائمة علاج الأشخاص الذين راجعوا المستشفى بأمور ميدانية إلى غير ذلك من الأمور المرتبطة بالمستشفيات .

النموذج السادس : إدارة مؤسسة خيرية عامة قد شكلت من جماعة من الناس الخيرين لإسعاف الناس بحاجاتهم ومثل هذه الإدارة تحتاج إلى :

(أ) : قسم الإعلام .
(ب) : قسم التحقيق .
(ج) : قسم التمويل .
(د) : قسم الرقابة .
(هـ) : قسم استثمار الأموال .
(و) : قسم فتح الفروع .
(ز) : قسم الإصلاح بين الناس إلى غير ذلك .

ثم إذا شكلت هذه الأقسام في مرحلة التخطيط تقوم هذه المؤسسة الخيرية بالأمور التالية :

(١) : بشؤون الزواج للعزاب والعازبات ، سواء كانت الإدارة مساعدة بدون بذل شيء أو مع بذل شيء للفقراء من الشباب والشابات .

(٢) : تشغيل العاطلين ، سواء كانوا عاطلين من الدرجة الرفيعة المثقفة ، أو العاطلين العاديين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة ،

لـوضوح أن تشغيـل كل قسم من هـذين القسمين لـه مؤهلات خـاصـة ومجارية مخصوصة .

(٣) : بنـاية الأبنيـة الخيريـة ، وصيانتهـا ، أمثـال الحسينيـات ، والمسـاجد ، ودور الـولادة ، والمستـوصفـات والمستشفيـات ، ومكتبـات المطالعة ، والنوادي للشباب ، ودور الـرضاعـة ، وروضات الأطفـال ، والمدارس ، والبنوك .

(٤) : إسعاف المرضى بالأدوية والنقود ، والذهـاب بالأطبـاء لهم أو الذهاب بهم إلى الأطباء ، والمستشفيات ، أو ما إلى ذلك .

(٥) : تموين الفقراء بصورة عامة حراً أو بـرداً ، للفرق الـواضح بـين التموين في حـالة الحـر حيث الإحتيـاج إلى المـراوح ، المكيفـات ، والبرادات ، والثلاجات ، وما أشبـه ، بينما الإحتيـاج في حال الـبرد إلى الملابس الشتوية ، والمدافىء ، والفحم ، والنفط ، ونحو ذلك .

(٦) : الـدفاع عن المـظلومين بمختلف الأبعـاد بواسـطة هيئـة من المحامين ، إذ كثير من المظلومـين لا يتمكنون من الـوصول إلى حقـوقهم إلا بالمحامين ، وهم لا يتمكنون من إعـطاء أجور المحـامين ، فتتشكـل هناك فئة من المحامين لأن تقوم بالدفاع عن المظلومين مجـاناً ، أو بـأجور رمزية ، أو تساعد الإدارة أمثال هؤلاء بالنقود وما أشبـه حتى يتمكنوا أن يصلوا إلى حقوقهم أمام الظالمين الذين تتوفر لديهم المال والقدرة .

(٧) : إدارة الأيتام بالمدارس والمؤسسات المـربوطـة بهم من البنين والبنات ، خصوصاً في أحوال الحرب ونحو ذلك وتعليمهم المهن اللائقة

بهم بعد أن يكبروا ، وتزويج عزابهم وعازباتهم إلى غير ذلك مما تكون إدارة الأيتام كفيلة بكل هذه الشؤون .

(٨) : الترشيد للناس لتعليمهم الصناعات الخفيفة المختلفة كالنجارة والحدادة وما أشبه ذلك ، فإن ذلك يساهم في ترفيع المستوى الإقتصادي بل والمستوى الثقافي للأمة .

(٩) : مساعدة الطلبة لتكميل الدراسة ، سواء كانوا طلاباً زمنيين أو طلاباً دينيين .

(١٠) مساعدة القرى لتكون قرى حضارية من جهة الماء والكهرباء والتلفون والبنك وغير ذلك .

(١١) : الإهتمام بنصب الأئمة في المساجد الفارغة وإرسال المبلغين إلى القرى التي تحتاج إليهم ، إلى غير ذلك .

(١٢) : الإهتمام بجلب الشباب الذين وقعوا في المآثم إلى طريق الصواب كأولئك الذين امتهنوا بيع الخمور أو اتخذوا مهنة الغناء أو الزمر أو ما أشبه بتطلب عمل لهم لاستدرار أرزاقهم ، حيث أن هذه المؤسسة تبدل أعمالهم إلى أعمال محللة شريفة ، كما أنها تهتم بتبديل عمل المرأة المنحرفة إلى عمل حر شريف وتزويجها زوجاً يليق بها ، كما روي عن علي (عليه الصلاة والسلام) حين دخل الكوفة فزوج أمثالهن .

(١٣) : الإهتمام بتكميل الأحياء الجديدة والتي لها محلات ومساكن ولا مدرسة لها ، أو لا مخبز ، أو لا حسينية ، أو لا مسجد ، أو لا حديقة ، فيقوم هؤلاء بالتكميل المذكور .

(١٤) : القيام بإسعاف المنكوبين بالكوارث كالزلازل والسيول والحرائق والحروب ، حيث يحتاج أمثال هؤلاء إلى إسعافات عاجلة ضرورية .

(١٥) : تهيئة الوسائل للمعلولين الذين لا يرجى برئهم ، كالعربيات للمزمنين ، والعيون الإصطناعية والأيادي والأرجل الإصطناعية ، والباروكات الشعرية ، وسائر الوسائل الإصطناعية التي تخفف من سوء منظرهم أو من عجزهم عن الحركة في النطاق الممكن .

(١٦) : اشغالهم بأشغال مناسبة لهم ، إذ من الممكن اشغالات ممكنة للمعلولين كالأشغال اليدوية الخفيفة للعميان ، كما تقوم الهيئة المذكورة بتعليمهم حسب الممكن ، والأخذ بأيديهم إلى بعض التحسينات الممكنة في تكميل شيء من نواقصهم ، وكذلك تزويج عزابهم وعازباتهم بعضهم من بعض أو بعضهم من الكاملين الذين يرغبون في مثل هذا الزواج إلى غير ذلك .

النموذج السابع : إدارة الدولة : لا فرق بين إدارة الدولة أو إدارة خاصة كشركة أو مستشفى أو معهد من جهة أصل البنية ، وإنما الفرق هو أن إدارة الدولة شيء كبير والإدارة الخاصة شيء صغير ، كالفرق بين الحمام والعصفور ، أو بين النمر والقط ، حيث أن الأجهزة في الأول كبيرة وفي الثاني صغيرة ، مع كون البنية في كليهما على نمط واحد ، ولذا ليس لإدارة الدولة خصوصيات متزايدة في أصل البنية الإدارية .

نعم في الدولة أجهزة كثيرة بينما في الشركة أو المدرسة أو ما أشبه أجهزة قليلة ، فالدولة تشتمل على أجهزة إقتصادية ، وأجهزة إجتماعية

وأجهزة زراعية ، وأجهزة صناعية ، وأجهزة تجارية ، وأجهزة مالية ، وأجهزة صحية ، وأجهزة دفاعية ، وأجهزة بحرية ، وأجهزة برية ، وأجهزة جوية ، كما أن الدولة ترتبط بالشرطة ، وبالمباحث ، وبالسجون ، وبالمستشفيات ، وبالمدارس ، وبإنتاج مختلف أنواع الأسلحة ، وبإنشاء الطرق ، وبرعاية الطفولة والأمومة وغير ذلك ، وإدارة الدولة بصورة عامة تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف وغيرها .

واللازم أن يكون التنسيق العام بين هذه الأجهزة ، وذلك إنما يكون بتنفيذ السياسة العامة للدولة بتنسيق المجهودات الفردية والجماعية لهذه الأهداف ، كل شيء في موضعه ، ولذا عرفها بعضهم بأنها نشاط الجماعات المتعاضدة في خدمة هدف واحد في الإدارة التشريعية والتنفيذية والقضائية والإعلامية والثقافية وغيرها .

أما ما ذهب بعضهم إليه من الفرق بين إدارة الدولة والإدارات الخاصة بوجوه فهو غير تام ، إذ في كل من الإدارتين يشاهد هذه الأمور التي ذكرها هذا البعض ، ونحن نذكر تلك الأمور التي قال بأنها فارقة ليظهر عدم كونها كذلك ، قال : الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة .

أولاً : يعمل المشروع العام عادة في ظروف احتكارية بينما تسود المشروعات الخاصة روح المنافسة الحرة .

وثانياً : يجب على الموظف العام وهو يؤدي واجبه في نطاق الإدارة العامة أن يلتمس روح الخدمة العامة ، وليس المقصود من الإدارة العامة تحقيق أرباح بل تقديم منفعة عامة للمواطنين بخلاف الإداررة الخاصة .

وثالثاً : يجب على القائمين على شؤون الإدارة العامة التزام بقاعدة المساواة بين المواطنين وعدم إيثار بعضهم بأنواع ممتازة من الخدمات .

ورابعاً : الغالب من نطاق الإدارة العامة أن يعمل الموظف بصفته لا باسمه ، ومن ثم فان الجمهور لا يهمه أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله ، ولهذه القاعدة استثناءات في بعض الأحوال .

وخامساً : يهيمن على الإدارة العامة قاعدة المسؤوليات العامة فرجال الإدارة العامة مسؤولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور ، وتتحقق هذه المسؤولية بعدة طرق السياسية منها والقضائية وغيرهما .

وسادساً : تخضع الإدارة العامة لقاعدة تزويد الأفراد بكافة المعلومات التي تعينهم على استعمال حقهم في الرقابة ، ولذا فإن من واجب الإدارات العامة اعداد وسائل الإعلام وتسهيل مهمة الأفراد في الحصول على ما يشاؤون من معلومات وعدم حجب تلك المعلومات إلا في الحدود التي تقتضيها المصلحة العامة .

وسابعاً : تخضع المشروعات العامة لتنظيم يتم على نطاق واسع ، ويتفرع على هذه الصفة كثير من المشاكل التي يواجهها علم الإدارة العامة في الوقت الحاضر .

وثامناً : لما كانت المشروعات العامة لا تخضع لظروف المنافسة الحرة التي تسود المشروعات الخاصة كقاعدة عامة ، فقد أصبح من المقرر الاستعاضة عنها بقاعدة أختبار الكفاية التي يقصد من ورائها الكشف عن الكفايات في الأشخاص ، وإيجاد الحوافز لزيادة الإنتاج .

وتاسعاً : إن الإدارة العامة تسير سيراً مستمراً في طريق القانون الإداري ذهاب القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التي تثيرها دراسة الإدارة العامة .

وعاشراً : إن الناس مجبورون من الإدارة العامة للدولة بينما ليس الأمر كذلك بالنسبة إلى الإدارة الخاصة .

وأنكر بعضهم أغلب هذه الفروق المذكورة بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة ، وإنما ذكر أن الفروق تنحصر في ثلاثة جوهرية ناتجة من المجال الحكومي وهي :

أولاً : الإرتباط بالسياسة .

والثاني : الإرتباط بدستور الدولة وقوانينها الأساسية والفرعية .

وثالثاً : حجم التنظيم .

وبين تفصيل هذه الأمور بقوله : اما الإرتباط بالسياسة ، فلأنه ترتبط الإدارة العامة إرتباطاً وثيقاً بالسلطة التشريعية والترتيب السياسي للمجتمع بينما تحديد الأهداف ورسم السياسات في المشروع الخاص يدخل في صميم أعمال الإداري في المشروع ، وغالباً ما يتوقف على اعتبارات إقتصادية محضة ، أما في الإدارة العامة ، فإن تحديد الأهداف والسياسات العامة يدخل في صميم نشاط السلطة السياسية ، وكثيراً ما تتوقف على اعتبارات سياسية وإجتماعية ، بخلاف الاعتبارات الإقتصادية ، ومن ناحية أخرى فإن السلطة السياسية تراقب أعمال الإدارة العامة حيث يتم محاسبة الوزراء أمام المجالس النيابية .

وأما الإرتباط بدستور الدولة وقوانينها ، فلانه ترتبط الإدارة العامة إرتباطاً جوهرياً بدستور الدولة وقوانينها الإدارية ، فيحكم الدستور والقوانين الإدارية تصرفات الإداريين والموظفين العموميين ، ومن المشاهد أن القوانين تتغلغل في مختلف الأمور الحكومية سواء كان ذلك يتعلق بصرف الأموال أو قبضها أو بتعيين الموظفين أو نقلهم أو ترقيتهم إلى غير ذلك .

وأما الفرق في حجم التنظيم ، فلانه يتوقف عبء الإدارة العامة على القيم الفلسفية السائدة في المجتمع ، فإذا كان المجتمع يؤمن بأن أحسن حكومة هي التي تحكم أحسن ما يمكن لأصبح عبء الإدارة العامة متوقفاً إلى حد كبير على حماية أفراد البوليس والقضاء والدفاع ، وقد تتدخل الحكومة للقيام ببعض الأعمال للمنظمة في النشاط الإقتصادي لتمشية أمورها المالية ومن ناحية أخرى فقد يؤمن المجتمع بأنه من واجب الحكومة تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل ، وفي هذه الحالة يكون عبء الإدارة العامة كبيراً ، وكلما كان عبء الإدارة العامة كبيراً كان التنظيم الإداري تنظيماً ضخماً معقداً حيث يكثر عدد الوظائف والموظفين وتزيد المستويات الإدارية .

لكن من الواضح أن كل الفروق الثلاثة عشر ليست فروقاً جوهرية لأن كل ما قيل في الحكومة موجود في الإدارة الخاصة أيضاً :

أولاً : إن الحكومة لم توضع لظروف احتكارية فقط ، بل على ما فصلناه في فقه السياسة إنما وضعت الحكومة لملاحظة النظام ورد الظالم والتقديم بالأمة إلى الامام .

وثانياً : كل من الموظفين في الإدارة العامة والخاصة يفترض أن يلتمس روح الخدمة العامة .

وثالثاً : المساواة بين الناس يجب مراعاتها في كلتا الإدارتين .

ورابعاً : الاسم ليس بمهم في كلتا الإدارتين .

وخامساً : رجال كل من الإدارتين مسؤولون أمام الجماهير ، لكن في الإدارة العامة المسؤولية أمام جماهير أكبر مما يرجع إلى مسألة الحجم .

وسادساً : في كلتا الإدارتين الأمر بحاجة إلى تزويد الطرف بالمعلومات وإلا كان غشاً وخداعاً .

وسابعاً : الفرق بين الإدارتين في السعة والضيق لا في أصل التنظيم .

وثامناً : كلتا الإدارتين بحاجة إلى الكشف عن الكفاءات .

وتاسعاً : كلتا الإدارتين تعيش في فلك القانون .

وعاشراً : إن الناس مجبورون للشركات والمستشفيات والمعاهد الخاصة كما هم مجبورون للإدارة العامة والإرتباط بالسياسة أو بالدستور السائد في كلتا الإدارتين .

نعم الحجم وهو الأخير الذي ذكره من أضاف على الأمور العشرة صحيح ، لكن ذلك ليس فرقاً جوهرياً ، وإنما هو فرق بين الإدارة الكبيرة والصغيرة ، كما أن مثل هذا الفرق موجود بين حكومة كبيرة وحكومة صغيرة ، ومستشفى أهلي كبير ومستشفى أهلي صغير إلى غير ذلك ، وعلى أي حال فلا حاجة في الدولة إلى أمور فوق الأمور التي

ذكرت في مطلق التنظيم ، ولذا رد ثمانية من الأمور العشرة المتقدمة بعضهم بقوله :

أولاً : كثير من المشروعات الخاصة تعمل أيضاً في ظروف احتكارية ودراسة المتطلع في الأعمال ببعض البلاد الغربية تكفي لاقتناع بهذا الإعتراض .

وثانياً : لكي ينجح المشروع الخاص يجب على مديريه وموظفيه أن يشعروا بروح الخدمة العامة ، فليس المقصود كما هو مفهوم خطأً : إن الغرض من الأعمال الخاصة الحصول على الأرباح ، بل تقديم سلع وخدمات والدافع إلى هذا هو الحصول على الأرباح يخلط الكثيرون بين الغرض والدافع .

وثالثاً : لكي ينجح المشروع الخاص يجب على أفراده التزام قاعدة المساواة بين المستهلكين وبين الموردين والجمهور بصفة عامة ، ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المشروع ، فهذه أحد المبادىء الأخلاقية المعروفة .

ورابعاً : لا يمنع إطلاقاً أن يتم العمل في المصالح الحكومية على أساس أسماء الأشخاص ، كما لا يمنع أن يتم العمل في المشروعات الخاصة على أساس صفة الشخص ، بل أن إتمام الأعمال على أساس الأشخاص فيه كثير من الروح الإنسانية ، والتي يجب أن تغلب على الأعمال ، سواء كانت خاصة أم عامة .

وخامساً : مديرو المشروع مسؤولون أمام مجموع المساهمين ، والموردين ، والتجار ، والمستخدمين ، والعمال ، والمستهلكين ،

والمجتمع بصفة عامة ، فمديرو المشروع مسؤولون مسؤولية إجتماعية تتساوى مع مسؤولية الإداري في الحكومة .

وسادساً : إن العمل يتم بناءاً على المعلومات المتبادلة ونظم الاتصال ، ولا يقتصر هذا على الأعمال العامة ، بل يتعداه إلى المشروعات الخاصة .

وسابعاً : إن التنظيم على نطاق واسع ليس من صفات المشروعات العامة ، بل ان بعض الشركات في الغرب تبدو أكثر تعقيداً من بعض الحكومات الصغيرة .

وثامناً : إن نجاح الأعمال الخاصة يتوقف على إختيار الموظفين الأكفاء .

أقول : وما ذكره صحيح في الجملة ، وان كان عليه بعض الملاحظات مما لا يهمنا ذكرها بعد ما عرفت من عدم استقامة ما ذكر من الفروق إطلاقاً .

النموذج الثامن : إدارة منظمة العفو :

أقول : ينبغي أن تسمى المنظمة بالمنظمة الإنسانية ، أما تسميتها بمنظمة العفو فذلك الماع إلى أن المتهمين هم مجرمون ، وإنما تطلب المنظمة العفو بينما ان الغالب أن الحكومات الإستبدادية هم المجرمون ، والسجناء ونحوهم هم الأبرياء ، وهل يصح أن يقول الإنسان للص أعف عن صاحب المال واعطه ماله ، أو يقول للذي قتل آخر ظلماً ويريد التمثيل بجسده أعف عن المقتول ولا تمثل بجسده .

ثم ينبغي أن توسع المنظمة الإنسانية نشاطها ولا تحصره في طلب الرفق بالسجناء بعدم تعذيبهم ، أو عدم إعدامهم ، وأن يرفه لهم في السجن ، أو أن يكون أعماله خاصة بالعفو عن المسجونين والمطرودين والأسراء والمجوزين والمختطفين وما أشبه ، بل تطلب بالإضافة إلى ذلك التخفيف من السجن وإعطائهم فرصة اللقاء بأهلهم كل أسبوع مرة مثلاً ، بل وتقسيط السجن وجعل السجن في البيت والمعمل وما أشبه ، كما اعتيد في بعض البلاد الغربية ، حيث يطلق سراح السجين أن يكون في البيت أو نحوه حسب رغبته ويربط بمكان من جسمه آلة الكترونية لإخبار مخفر الشرطة عن أن السجين لا يزال في محله بدون أن يخرج عنه ، هذا بالإضافة إلى أن ينبغي للمنظمة أن تضيف على أعمالها مواصلة الحملة على الحكومات الدكتاتورية حتى تضطر لتسليم الأمر إلى الأمة باعتبارها مصدر النصب والعزل ، حيث أن الحكومة وكيل الأمة ، ولا حق للوكيل في فرض نفسه ، هذا بصورة مطلقة في كل الحكومات .

أما في المسلمين ، فالحاكم يجب أن يكون مقبولاً من قبل الله سبحانه ، بأن يكون جامعاً لشرائط الحاكم الشرعي المذكور في فقه الإسلام ، كما أن هناك أمراً ثالثاً مرتبطاً بالمنظمة (بالإضافة إلى الأمرين السابقين أي حقوق السجناء وحقوق الشعوب في إختيار الحكم) وهو الإهتمام بمكافحة الإستعمار ، بمعنى أن تتبنى المنظمة فضح الإستعمار الظاهر أو الخفي ، فالإستعمار الظاهر مثل إستعمار الاتحاد السوفيتي للشعوب المسلمة في الجمهوريات الست ، وإستعمار اليهود لبلاد المسلمين في فلسطين وما أشبه ذلك ، والإستعمار الخفي مثل نهب بلاد

الرأسمالية والشيوعية الثروات من آسيا وأفريقيا بمختلف الوسائل والأسماء ، ان المنظمة حيث أنها تدعم بفطرة الإنسان الموجودة في كل إنسان أراد أو لم يرد ، فلها أقوى سند في كافة الأمم والشعوب فيكون قليل المنظمة كثيراً وصغيرها كبيراً ، ولذا فلا يأس ولا خوف من ضخامة المسؤوليات التي اضفناها على منظمة العفو الدولية .

هذا بالإضافة إلى ما يعتقده كل دين من مختلف الأمم ، ونحن المسلمين بصورة خاصة من أن الله سبحانه : ﴿ **مع الذين إتقوا والذين هم محسنون** ﴾ .

وقال تعالى : ﴿ **ان تنصروا الله ينصركم ويثبت أقدامكم** ﴾ .

وقال سبحانه : ﴿ **ان ينصركم الله فلا غالب لكم** ﴾ وهو الموفق المستعان .

ثم الواجب على المنظمة الإنسانية أن تهتم بشيء رابع ، ولعل هذا الشيء من أهم أسباب المشكلات في كل العالم الحاضر ، وهو أن الحياة المادية التي سادت في العالمين الغربي أولاً والشرقي ثانياً وفي العالم الثالث تبعاً لهما ثالثاً سببت غربة الإنسان عن نفسه ، فبينما الإنسان هو كل شيء في هذه الحياة ، إذ بدون الإنسان لا قيمة للجماد والشجر والحيوان ، ولذا ورد في الحديث القدسي أن الله سبحانه قال للعقل لما خلقه : ﴿ **أقبل ، فأقبل ، ثم قال له : أدبر ، فأدبر ، ثم قال له : ما خلقت خلقاً أحب إلى منك ، بك أثيب وبك أعاقب** ﴾ .

وقال سبحانه في حديث آخر : ﴿ **خلقت الأشياء لأجلك** ﴾ . فتبدل هذا الإنسان في واقعه الذي يجب أن يكون إنساناً إلى (شيء) إلى

إنسان له روح وعقل وعاطفة وفكر وإدراك ، أي أنه صار ذا علاقة بالمادة ، لا بالإنسان ، فهو شيء من أشياء العالم ، لا إنسان له شعور بالإنسانية ، واشتراك بالوجدانية ، ولذا سقطت الإنسانية ، فإن كل فرد من الإنسان صار هو وحده بدون إرتباط بالأفراد الآخرين ، وإنما صار جزءاً جزءاً ، فترى الإنسان يقتل الإنسان لأجل المادة ، ويحرق المحاصيل ويلقيها في البحر لأجل التوازن الإقتصادي المرتبط بالمادة أيضاً ، بينما ملايين الأطفال والشيوخ يموتون جوعاً ، أو لعدم الدواء والرعاية الكافية لهم ، ويصنع ما يكفي لإبادة العالم خمسمائة مرة بسلاح واحد فقط من أسلحته الكثيرة ، فإن القنابل الذرية تكفي ـ على تقرير رأيته ـ لإبادة الإنسان خمسمائة مرة ، كما انه يدير رحى الحرب هنا وهناك على طول الخط ، اما حروباً أساسية كالحربين العالميتين أو حروباً بالوكالة كما هو المصطلح في الحال الحاضر كالحروب في أمريكا وافريقيا وآسيا إلى غير ذلك ، ولذا انعكس ذلك على الإنسان نفسه ، فإن السوء ينعكس إلى الإنسان كما أن الحسن ينعكس إلى الإنسان نفسه ، فلا يحس الإنسان بالإطمئنان الإنساني ، فهو غريب في داخله ، كما لا يحس بدفء العائلة ، لأن العائلة صارت أيضاً هي الثانية ضحية للمادة ، ولذا فالإنسانية العامة تبعاً لهاتين الغربتين أي غربة الفرد وغربة العائلة صارت أيضاً غريبة في مجموعها ، لأن الإنسانية بمجموعها عبارة عن اللبنات الإنسانية كالبناء الذي هو عبارة عن لبنات من الآجر والطين .

وكذلك لا يلتذ الإنسان بالإنسانية لأن الإنسانية اسقطت نفسها لأجل المادة ، وعلى هذا فالواجب على المنظمة الإنسانية أن تهتم لإرجاع العالم المادي إلى العالم الإنساني حتى تكون الآلة والصنعة والعلم

والإختراع وما أشبه في خدمة الإنسان ولتقديم الإنسان إلى الأمام ، لا في ضرر الإنسان وتحطيمه وتأخيره إلى الوراء ، إن الكنائس المفتوحة في الغرب في صورة الأخلاق لا في سيرتها ، وشعارها المسيح (عليه السلام) لادثارها ، ولذا يقول الغرب : إذا تمكنت من غيرك فاسرق كل شيء منه واقتله حتى لا يكون كفوءاً لك ، وإنما تكون أنت الحاكم في كل العالم ، بينما كان المسيح (عليه السلام) يقول : أعط ثيابك لمن أخذ معطفك (على ما ينقل عنه من كلام بهذا المعنى) .

وعلى أي فالمهم إرجاع الإنسان إلى إنسانيته ، ومن الممكن أن المنظمة الإنسانية تجعل لها شعباً أربعاً ، كل شعبة لمهمة من المهام الأربع التي ذكرناها ، وظن أن الأمر خرج عن طوق البشر واتسع الخرق على الراقع ظن في غير مورده ، فإن الله سبحانه يوفق من أراد الإصلاح كما قال في مصداق من مصاديق هذا الكلي بالنسبة إلى الزوجين المتخالفين : (ان يريد إصلاحاً يوفق الله بينهما) .

ثم الإنسان عليه الجهد وعلى الله الإتمام والتوفيق ، وكلما تمكن الإنسان من جعل الأمور في نصابها يكون حلاً للمشكلة بقدر ، (فعلى المرء أن يسعى بمقدار جهده) (وليس عليه أن يكون موفقاً) .

قال سبحانه : ﴿ **وقالوا لم تغطون قوماً الله مهلكهم أو معذبهم قالوا معذرة إلى ربكم ولعلهم يرجعون** ﴾ .

من الواضح أن ما نشاهده في عالم اليوم من المشاريع الضخمة والإختراعات المفيدة إنما هي من جهد الإنسان وتوفيق الله سبحانه وتعالى بسبب هداية الأنبياء ، وما في بعض الأحاديث من (الحجتين الحجة

الظاهرة وهم الأنبياء والأوصياء والحجة الباطنة وهو العقل) فأي مانع من أن يوفق الله البشرية من الإستقامة في طريق الإنسانية ، أما الدنيا الحاضرة فأصبحت جحيماً لكل الإنسانية من غير فرق بين الشرقي والغربي والوسطي ، والمرفه وغير المرفه ، والمتدين وغير المتدين ، وان كانت هناك فروق من جهة الإختلاف في الحجم فانا نشاهد :

(١) : الانتحار الكثير في كل الطبقات ، وفي كل العالم ، والإنتحار يكون وليداً لعدم وصول الإنسان إلى مباهج الحياة التي يريدها ، سواء من جهة الفقر فلا حياة مرفهة له بحيث يسعى للحياة المرفهة ولا يجدها ، ولذا ينتحر تخلصاً من الحياة أو من جهة الغنى الجامد الذي لا يتقدم إلى الأمام التقدم الذي يريده الغني ، ولذا نشاهد الإنتحارات بين طبقات الأغنياء وطبقات الفقراء ـ على حد سواء ـ .

(٢) : المخدرات الكثيرة التي يهرب الإنسان بسببها عن الحياة الحاضرة وأسباب شيوعها :

(أ) : الاغراء بسبب الشبكات التي تريد تخريب الشباب لأجل التمتع الجنسي ، أو جعلهم آلة الهدم كما في الأحزاب السرية ، والأحزاب المرتبطة بالبلاد الأجنبية .

(ب) : اليأس من الرفاه وحياة الكفاف .

(ج) : عدم الوصول إلىٰ المعارف ، كما في المرفهين الذين يطمعون فوق معيشتهم ولا يصلون إليها .

(٣) : الفرار من الحياة بالهيبية ونحوها ، وسكنى الكهوف ، والنوم في الشوارع ، وإرتكاب ما لا يليق بالإنسان .

(٤) : عدم الإقبال على الدراسة لأنها لا تؤمن لهم طرق المعيشة ، حيث كثرة البطالة بين المثقفين ، ثم انهم لا يصلون إلى ما يتصورون من المكانة الإجتماعية ، ولهذا يفرّون من المدارس بصورة كبيرة .

(٥) : كثرة الجرائم ، لأن الإنسان بلا علاقة ولا معيار لا يهتم بالجريمة ، إذ الإهتمام بعدم الجريمة ينشأ من الإلتزام بالمعايير الإنسانية والخلقية والإجتماعية والدينية ، فإذا تحطمت كلها فلا يهتم الإنسان بعدم الجريمة ، بل يجعل من نفسه في كثير من الأحيان آلة للإجرام ، ومن الواضح أن كل هذه الأمور وغيرها معاليل للفراغ الروحي ، والفراغ الروحي ينشأ :

أولاً : من عدم الإيمان بالله سبحانه وتعالى واليوم الآخر ، ولذا قال سبحانه : ﴿ **الا بذكر الله تطمئن القلوب** ﴾ .

وثانياً : من عدم عاطفية العائلة والمدرسة ومحل العمل كما ذكروا تفصيل ذلك في الكتب المفصلة ، فإن العائلة كانت معدناً للعاطفة ، أما المادة فلقد فرقت بين أفراد العائلة ، فالطفل في الروضة والولد في المدرسة والأب في المعمل ، والأم في المستشفى للتمريض مثلاً فلا عاطفة تجمع هذه العائلة ، والمدرسة للدراسة الجافة ، فلا عاطفة فيها ، ومحل العمل يسبب الملال مما يريد الكل الفرار منه ساعة قبل ساعة ، وعدم العاطفية يولد المشاكل التي ذكرناها ، لأن الإنسان كما هو عقلاني هو عاطفي ، فإذا لم يكن عقلانياً كان مصيره الجنون ، ومستشفيات الأمراض العقلية ، وإذا لم يملأ من العاطفة هرب من الحياة بالأمور التي ذكرناها .

وثالثاً : من عدم معيار للحياة ، حيث أن الكبار صاروا كالصغار في الملبس والمأكل والمركب والمسكن ونحوه فلا أسوة لمستقبل الشباب ، حيث كان الكبار في الزمان السابق في زيهم الخاص أسوة لمستقبل الشباب ، فكان لهم منهج للحياة ، والآن يسود الشباب اللامنهجية ، هذا بالإضافة إلى أن سن الشيخوخة أوجب طرد الشيخ عن الحياة ، فليس حوله أولاد وأحفاد ولا له احترام العمل ، لأنه لا يعمل ، والعمل معيار كل شيء ، ولا له احترام التجارب ، لأن التجارب السابقة تصبح قديمة بسبب تطور الحياة ولا له احترام الدين حيث الدين ذهب عن الإجتماعات غالباً ، وهذا هو سبب غربة الشباب أيضاً ويأسهم ، فالشباب هاربون ، والشيوخ مطرودون ، ومثل هذا الأمر الشائن المهول في المجتمع الذي يؤدي بالإنسانية يحتاج إلى تحري جذور المشكلة وعلاجها ، مما يسبب تخلص الناس من الثمار البشعة التي أثمرتها ، وإدارة المنظمة الإنسانية التي نحن بصددها تتمكن أن تساهم في قطع هذه الجذور ، ولو بقدر ، وعلى أي حال ، فالمنظمة الإنسانية بفروعها لإنقاذ المسجونين والمطرودين والأسراء والمجوزين والمختطفين يتمكن من المساهمة في الأمر :

أولاً : بالمحامين الذين يدافعون عن حقوق الإنسان .

وثانياً : بالصحف الحرة من الجرائد والمجلات .

وثالثاً : بالإذاعات المرئية واللامرئية والنوادي وما أشبه .

ورابعاً : بالكتب والنشرات الدورية ونحوها .

وخامساً : بالمال الذي يستحصله بسبب الجمعيات الخيرية

والخيرين والأوقاف ونحو ذلك للصرف في شأن الإنسان .

وسادساً : بالفروع التي ينشرها فيها يتمكن من ربوع العالم ـ بأن يكون للجمعية فرع مركزي لإيجاد الفروع في ما تتمكن من أنحاء العالم ـ .

وسابعاً : بالإهتمام والضغط لتعديل القوانين التي انتجت أمثال هذه الأمور الشائنة .

وثامناً : بالإستطلاع على مكامن الضعف في البلاد .

وتاسعاً : بالإرتباط بالجمعيات الإنسانية باعلام هذه المشاكل لتقوم هي أيضاً بإسعاف المحتاجين إلى الإسعاف .

وعاشراً : بالطلب من الحكومات الفاسدة بالسفر إليها لرؤية وضع السجناء والمطرودين والأسراء والمحجوزين والمختطفين وما أشبه ذلك .

فإن المنظمة الإنسانية تتمكن أن تجعل لها هذه الفروع العشرة لإدارة هذه الأمور التي ذكرناها .

ثم اللازم على المنظمة الإنسانية أن تجعل ثواباً ولو بالمدح والإطراء والحمد والثناء بالنسبة إلى من يعمل طبق الموازين ، وأن تجعل العقوبات لمن يتخلف ولا يريد الإنصياع إلى نداء الإنسان .

والعقوبات يمكن :

أولاً : بمواصلة الإعلان عن نقض الحكومة الفلانية أو الجماعة الفلانية أو الحزب الفلاني أو ما أشبه لحقوق الإنسان .

وثانياً : دعوة الدول والمنظمات والأحزاب والجمعيات وغيرها بمقاطعة مثل تلك الحكومة التي تمارس أعمالاً ضد الإنسانية ، وكذا مقاطعة الحزب الذي يمارس مثل ذلك مقاطعة إقتصادية وإعلامية وما أشبه ذلك .

وثالثاً : جعل أسبوع لمهاجمة تلك الحكومة أو الجهة الممارسة لنقض حقوق الإنسان .

ورابعاً : المظاهرات ، ولو بأعداد قليلة أمام السفارات لتلك الحكومة أو مقرات تلك الأحزاب أو ما أشبه ذلك .

وخامساً : عدم الإحترام لأعضاء تلك الحكومة الناقضة أو الحزب الناقض ، مثلاً إذا أراد فرد منهم الخطابة في مكان كالجمعية العمومية للأمم المتحدة أو ما أشبه ذلك قام هذا الفرد المرتبط بالمنظمة الإنسانية وترك المكان اعتراضاً على خطابه إهانة له ، إلى غير ذلك .

(**مسألة**) وأخيراً يجب على الإدارة حل مشكلتين مهمتين :

الأولى : مشكلة التنازع الذي يقع بين أجنحة من الموظفين ، مما يسبب تنافر الطرفين عن التجمع للإقدام على العمل ، وعدم التجمع للإقدام على العمل يوجب قلة الإنتاج في أي مؤسسة كان ، لوضوح أن التنازع يوجب الفشل قال سبحانه : ﴿ **ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم** ﴾ .

أما كيف يمكن حل ذلك ؟

فالجواب أن الحل هو بخلق الإجماع في الموظفين بالتركيز على نقاط الإتفاق أكثر من التركيز على نقاط الإختلاف ، وما دامت توجد مجموعتان تفكر كل منهما في الأخرى على انها تقع في ناحية مخالفة ، فلا ينتظر أن ينجح بينهما الإلتقاء والتفاهم ، ولكن عندما تبدأ كل منهما تفكر على أساس اجتماعهما للسير نحو هدف مشترك يأخذ النزاع في التحول إلى تفاهم وتقارب بتفهم كل طرف وجهة نظر الطرف الآخر بالموضوعية ، وتجنب التباعد الشخصي المزيف ، فيجتمع الجميع بالوصول إلى إتفاقات سلمية تصل إلى الهدف بالآخرة ، فعلى المدير أن يجمع المتنافسين وأن يبين لهم الأهداف الحقيقية ، وأن التنازع يؤدي إلى فشل جميعهم ، بينما الإجتماع يؤدي إلى نجاح جميعهم ويجعل من تقارب بعضهم إلى بعض سبباً لسيادة روح الألفة والتعاون بينهم ، وقد نرى في التاريخ : إن الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) كان يرقب الصدع كلما ظهر بين أصحابه ، وحتى بين زوجاته ، ففي قصة عبدالله بن أبي في حرب بني المصطلق تمكن (صلى الله عليه وآله وسلم)من إخماد نار

الفتنة ، وقد نزل في شأنها سورة المنافقين ، كما أنه (صلى الله عليه وآله وسلم)في قصة الطائفتين اللتين اقتتلا جمع كلمتهما وقد نزل في هذا الشان قوله سبحانه : ﴿ **وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت أحديهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغى حتى تفيء إلى أمر الله** ﴾ إلى غير ذلك مما يجده الإنسان في التاريخ .

الثانية مشكلة الروتين ، أي تمدد العمل بأكثر من القدر اللازم ، مثلاً في دوائر الدولة يحتاج لعمل إلى ساعة حتى تحل بينما نرى أن الحل لا يكون إلا في خلال عشرة أيام ، وهكذا وقد سبب ذلك تبرم الجماهير عن الدولة أكبر التبرم كما هو المشاهد في البلاد الإسلامية من غير استثناء على ما رأينا بعضها ، ورأى غيرنا ممن أخبرنا البعض الآخر وهكذا حال بقية العالم الثالث ، وهذه المشكلة نشأت عن المركزية الشديدة الكثير التعقيد في المعاملات وتعدد المراحل والمراجع للبت في أي موضوع واللامبالاة والتسيب والإتكالية ، وتطلب الرشوة والوصول إلى دفة الحكم بسبب المحسوبية والمنسوبية وتضخم أعداد العاملين الذي هو عبارة عن البطالة المزدوجة المقنعة ، وإنما سميناها بطالة مزدوجة لأن العاملين في الدولة يصرفون بقدر نفرين من سائر الشعب كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (فقه الإقتصاد) وإنخفاض الكفاءة مما سبب إنخفاض الإنتاجية في العمل ، وسيادة الشكل على حساب المضمون والواقع ، فهم يهتمون بصورة القانون لا بروحه ، وقد ذكر جمع من العلماء في باب القضاء من الفقه أن اللازم العمل بروح القانون لا بجسده إذ تعارضا ، إذا الجسد وضع لوقاية الروح ، فإذا تخالفا يلزم جعل الهدف الروح لا الجسد والقضية صادقة فيما نحن فيه أيضاً بل في

كل ما كان هناك روح وجسد وتعارض الروح والجسد ، مثلاً علم القاضي بقرائن قطعية أن الحق مع المنكر ، لكن المدعي أتى بالشهود مما يجعل الحق معه حسب شهود ، فهل يحكم القاضي حسب الشهود مما هو جسد القانون أو حسب قناعته التي هي روح القانون إلى آخره .

ثم التخلي عن المسؤولية وتقاذف الكرة هذا يقذفها إلى ذاك وذاك يقذفها إلى هذا ، والنظرة الفوقية إلى المواطن والارجاء والتسويف واستخدام أدوات إدارية عتيقة ومرهقة للعاملين ، والغرق في الأوراق ، وقلة العمل الميداني وما أشبه ذلك مما يسمى كله في الإصطلاح الحديث (بالروتين) أو (تمدد العمل) ولا يمكن علاج ذلك إلا بأمور :

أولاً : بتقسيم القدرة والأحزاب المتعددة مما ذكرناه سابقاً وفصلناه في بعض الكتب السياسية .

وثانياً : بالتربية الصحيحة مما أشرنا إليه في هذا الكتاب ، وقد عدد بعض الباحثين أسباب الروتين :

أولاً : بأن التنمية الإدارية قد تخلفت عن التنمية الإجتماعية والإقتصادية التي زادت كثيراً من حجم أجهزة الدولة والقطاع العام ومهماتها .

وثانياً : بتنظيم الهيكل للإدارة العامة والقطاع العام ، حيث لم يتطور بذلك المقدار الذي تطورت معه مهام الدولة وأعبائها ، بل زادت في بعض الأحيان من خلال الممارسات الإدارية الخاطئة في تعقيد الصورة والتنظيم يكون بتأليف المدارس واللجان الدائمة أو المؤقتة بنظرة شاملة ، أو إعادة نظر في البنية الهيكلية ككل .

وثالثاً : لأن الأنظمة والتعليمات والبرامج التخطيطية لم تساير بدورها وضمن نظرة شاملة أيضاً التطور والطموحات التي يتوخاها المجتمع في توسيع الحريات الممنوحة للإنسان والواقعية التي يتصفها كل الكون بما في ذلك الإنسان فلم يواكب مهام القطاع العام والدولة عموماً مع تلك الحريات .

ورابعاً : رافق ذلك مركزية شديدة في بعض الأحيان ، الأمر الذي أدى إلى إطالة زمن البت في المعاملات وإضاعة معالم المسؤولية والتعود على الإتكالية لإنتهاز الراحة .

وخامساً : لأن التدريب والتأهيل الإداري لم يصبح لدى الموظفين عادة بعد ، بالإضافة إلى النقص في الملاكات المؤهلة ابتداءاً وباستمرار ، فانه يؤدي تدريجاً إلى إنخفاض مستوى الاداء والتخوف من ممارسة المسؤولية وإلى التأجيل والتسويف والتسيب .

وسادساً : لأنه لم يكافح في الدولة بالشكل المطلوب النظرة الفوقية ، أو انفصام الروابط بين المواطنين ومنتسبي الإدارات التي ورثته البلاد منذ عهود سابقة ، ولم تقم المنظمات المسؤولة بدورها كاملاً لتوعية المواطنين إلى حقه تجاه دوائر الحكومة .

وسابعاً : لأن الإهتمام بالوقت لم يلق بعد العناية الكافية ، ولا يزال يعامل وكأنه رخيص ولا بأس في تبذيره وهدره ، وانه ليس له أية قيمة .

وثامناً : لأن المستوى المعاشي للعاملين وللإدارة العامة والقطاع العام لم يرافق في تطوره وبشكل عام مع تطور ، وإرتفاع مستوى المعيشة

فأصبحوا يشعرون بعدم الإنتماء ، ويفكرون بالهجرة إلى خارج الإدارة والقطاع العام ولذا تسود تصرفاتهم اللامبالاة .

وتاسعاً : لأن العقلية المالية ، ومن خلال حرصها الشديد على الأموال العامة لم تسمح بتخصيص الإعتمادات الكافية لتحديث وسائل وأدوات الإدارة ، كما وأن الإدارات نفسها لم تسع حثيثاً لتحقيق ذلك .

وعاشراً : عدم الوازع الديني والأخلاقي في البلاد الإسلامية في كثير من الموظفين ، فإن الوازع الديني هو الذي يلزم الفرد لأن (يحب لأخيه ما يحب لنفسه ويكره له ما يكره لنفسه) وانه مسؤول أمام الله سبحانه عن إساءته إلى العمل ، وإلى سائر الناس ، وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام) في كتابه إلى بعض عماله : (فول من جنودك أنصحهم في نفسك لله ولرسوله ولإمامك وأنقاهم جيباً وأفضلهم حلماً ممن يبطىء عن الغضب ويستريح إلى العذر ويرأف بالضعفاء وينبو على الأقوياء وممن لا يثيره العنف ولا يقعد به الضعف ، ثم الصق بذوي المروءات والأحساب ، وأهل البيوتات الصالحة ، والسوابق الحسنة ، ومن أهل النجدة والشجاعة والسخاء والسماحة ، فانهم جماع من الكرم وشعب من العرف ، ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما ، ولا يتفاقمن في نفسك شيء قويتهم به ، ولا تحقرن لطفاً تعاهدتهم به ، وان قل ، فإنه داعية لهم إلى بذل النصيحة لك وحسن الظن بك وأردد إلى الله ورسوله ما يضلعك من الخطوب (أي ما يثقلك ويكاد يميلك من الأمور الجسام) ويشتبه عليك من الأمور ، فقد قال الله تعالى لقوم أحب إرشادهم : ﴿ **يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فان تنازعتم في شيء فردوه إلى الله**

والرسول ﴾ فالرد إلى الله الأخذ بحكم كتابه والرد إلى الرسول الأخذ بسنته الجامعة غير المفرقة .

ثم اختر للحكم بين الناس أفضل رعيتك في نفسك ممن لا تضيق به الأمور ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادى في الزلة ولا يحصر من الفيء إلى الحق إذا عرفه ، ولا تشرف نفسه على طمع ، ولا يكتفي بأدنى فهم دون أقصاه ، وأوقفهم في الشبهات وأخذهم بالحجج ، وأقلهم تبرماً بمراجعة الخصم ، وأصبرهم على تكشف الأمور وأصرمهم عند اتضاح الحكم ممن لا يزدهيه إطراء ولا يستميله إغراء ، وأولئك قليل .

ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم إختباراً ولا تولهم محاباةً وأثرة ، فانهما جماع من شعب الجور والخيانة وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة ، والقدم في الإسلام المتقدمة ، فانهم أكرم أخلاقاً وأصح أعراضاً وأقل في المطامع إشرافاً ، وأبلغ في عواقب الأمور نظر ، ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم من خالف أمرك ، أو ثلموا أمانتك .

ثم انظر في حال كتابك فول على أمورك خيرهم واخصص رسائلك التي تدخل فيها مكائدك وأسرارك بأجمعهم لوجوه صالح الأخلاق ممن لا تبطره الكرامة ، فيجره بها عليك في خلاف لك بحضره ملاء ، ولا تقصر به الغفلة عن إيراد مكاتبات عمالك عليك ، وإصدار جواباتها على الصواب عنك فيما يأخذ لك ويعطى منك ، ولا يضعف عقداً اعتقده لك ولا يعجز عن إطلاق ما عقد عليك ولا يجهد مبلغ قدر

نفسه في الأمور ، فان الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره أجهل .

ثم لا يكن إختيارك إياهم على فراستك واستنامتك وحسن الظن منك ، فإن الرجال يتعرضون لفراسات الولاة بتصنعهم ، وحسن خدمتهم وليس وراء ذلك من النصيحة والأمانة شيء ، ولكن اختبرهم بما ولوا للصالحين قبلك ، فاعمد لأحسنهم كان في العامة أثراً وأعرفهم بالأمانة وجهاً ، فإن ذلك دليل على نصيحتك لله ولمن وليت أمره ، واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت ، واجزل تلك الأقسام ، وان كانت كلها لله إذا سلمت فيها النية ، وسلمت منها الرعية وليكن في خاصة ما تخلص به لله دينك إقامة فرائضه التي هي له خاصة ، فأعط الله من بدنك في ليلك ونهارك ووف ما تقربت به إلى الله من ذلك كاملاً غير مثلوم ولا منقوص بالغاً من بدنك ما بلغ ، إلى آخر كلامه (عليه الصلاة والسلام) .

ولذا اقتطفنا منه جملاً متناثرة للإلماع إلى ما قصدناه .

وعلى أي حال فالشخص الآنف الذكر ذكر في علاج الروتين انه :

أولاً : الأمة بأمس الحاجة إلى العناية بالتنمية الإدارية ، ولا بد لها من جهاز أو هيئة دائمة مستقلة متخصصة بهذا الموضوع وبخاصة ما تعلق منها بأنظمة وأساليب العمل الإداري تتبعها فروع من سائر أجهزة الإدارة العامة ، والقطاع العام ، ومؤسسات تعليمية إدارية مستقلة ، أو ضمن المؤسسات التعليمية العامة ، أو المهنية ، بحيث توفر الأطر اللازمة للإدارة وتدربها وتصقلها باستمرار .

وثانياً : الحاجة إلى إعادة نظر شاملة إلى الهيكل التنظيمي للإدارة .

وثالثاً : تقنين وكتابة الأنظمة والإختصاصات والمسؤوليات بوضوح ، وتناسق ، وللمستويات كافة ، منطلقاً من مبدأ الإستشارية المركزية ، ومن مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، مراعياً التوسع المتدرج في اختصاصات وصلاحيات السلطات المحلية .

ورابعاً : ترك الفرصة أو الإلحاح لممارسة هذه الإختصاصات وتحمل المسؤوليات في كل المستويات ، ولا سيما المتوسطة والقاعدية منها ، فلا يعودون إلى رؤسائهم إلا في حالات نادرة أو استثنائية .

وخامساً : يتبع ذلك تبسيط الإجراءات وسير المعاملات بما يكفل تحقيق السرعة والثقة والوضوح ، وإعلانها لجماهير المواطنين ، بحيث تقوم وسائل الإعلام والمنظمات والسلطات المحلية بمهمة إيصالها بإلحاح إلى المواطنين وتوضيحها لهم .

وعلى أي حال ، فما دام الحكم دكتاتورياً والتربية غير صحيحة لا يمكن علاج الأمر والله الموفق المستعان الهادي إلى الصواب .

هنا (خاتمة) نطرح أسئلة سبقت أن تكلمنا حولها في المباحث السابقة ، فعلى المدير أن يتسائل نفسه ، وكذلك على سائر المشرفين كالمفتش والمحلل والمتدرب عن هذه الأسئلة ليرى ما هي الأجوبة عنها تمريناً وتدريباً وتقوية لذهنيته الإدارية والأسئلة هي عبارة عن :

(١) : ما هو المقصود بالتنظيم .

(٢) : ما هي فائدة تنظيم الأعمال .

(٣) : ما هو الفرق بين التنظيم في مفهومه العام والتنظيم في إدارة الأعمال ، حيث أن بينهما العموم المطلق ، فإن الثاني أخص من الأول .

(٤) : هل التنظيم جزء من الإدارة أو ليس جزءاً من الإدارة .

(٥) : التنظيم نشاط لا شك فيه وكذلك بناء وهيكل فما المراد بالنشاط أو ما المراد بالبناء والهيكل .

(٦) : ما هي العلاقة بين التنسيق والتنظيم وما هو معنى التنسيق في قبال التنظيم .

(٧) : ما هو الفرق بين التنظيم والإدارة وأية نسبة بينهما .

(٨) : هل التنظيم نهاية في ذاته أو انه طريقي إلى هدف آخر .

(٩) : كيف يحقق التنظيم الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية خارج المشروع .

(١٠) : لماذا يزيد التنظيم من الكفاءة حتى أن بدون التنظيم لا تكون كفاءة أو لا تكون كفاءة كاملة .

(١١) : ما هو المراد من قولهم : إن المجهود في الجماعية تحتاج إلى التنظيم وإلا بعثرت ولم تكتمل .

(١٢) : من الذي يقوم بالتنظيم في المشروع مؤسسة كانت أو دولة أو نحوهما ، هل رئيس العمال يقوم بالتنظيم أو رئيس الإدارة أو جهة خاصة .

(١٣) : هل من الضروري أن ترتكز سلطة إقرار التنظيم في المستويات الإدارية العليا .

(١٤) : ما هي العلاقة بين التنظيم وبين التخطيط ومعنى كل منهما والفرق بينهما .

(١٥) : ما هو الفارق بين المنظم في إدارة الأعمال والمنظم في الإقتصاد .

(١٦) : لماذا كلما تعقدت العمليات في منشئة أو مؤسسة تتعقد عملية التنظيم .

(١٧) : متى يكون التنظيم موضوعياً ومتى يكون التنظيم هامشياً .

(١٨) : كيف تتم عملية التنظيم .

(١٩) : ما هو الفرق بين المنظم والإداري وهل من الضروري أن يعرف الإداري التنظيم أو المنظم الإدارة أم لا حاجة لأحدهما بذلك .

(٢٠) : ما هو المقصود بتنظيم الواجبات .

(٢١) : وما هو المبرر من التقسيم .

(٢٢) : لماذا يجب أن يكون الواجب في قبال الحق والحق في قبال الواجب بأن لا يزيد أحدهما على الآخر .

(٢٣) : ما هي العوامل التي يجب مراعاتها في تقسيم أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية ولا يمكن جمعها في إدارة واحدة .

(٢٤) : كيف يمكن الإستفادة من التخصص في التنظيم .

(٢٥) : كيف يمكن الحصول على التنسيق في التنظيم .

(٢٦) : كيف تسهل عملية الرقابة في التنظيم .

(٢٧) : لماذا نحن بحاجة إلى الرقابة .

(٢٨) : وهل الرقابة في أول الأمر أو مستمرة إلى آخر مراحل العمل .

(٢٩) : كيف يمكن إعطاء الإداريين الإهتمام الملائم للعمليات المهمة .

(٣٠) : كيف يمكن أن يزيد التنظيم من التكاليف في أي مشروع .

(٣١) : ما هي الأسباب التي تؤدي إلى تجميع عمليات الشراء والبيع في متجر التجزئة بقسم إداري واحد .

(٣٢) : ما هو الفارق بين التنظيم في مثل معهد أو مستشفى أو وحدة إقتصادية أو ما أشبه ذلك .

(٣٣) : عدم وجود إداريين مهنيين هل يؤثر على تنظيم المشروعات .

(٣٤) : هل أوجه النشاط في المؤسسات تتعارض بعضها مع بعض .

(٣٥) : وإذا كانت متعارضة فلماذا التعارض .

(٣٦) : هل فرق بين اختلاف الإجتهاد واختلاف المصالح وما هو ذلك الفرق .

(٣٧) : ما هي الحلول الممكنة في وضع وحدة إدارية للخدمات في أي مشروع .

(٣٨) : ما هي طرق تقسيم أوجه النشاط المختلف في وحدات إدارية .

(٣٩) : هل تظهر مشكلة تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة في شركة تنتج سلعة واحدة وبين ذلك أيضاً بالنسبة إلى سائر المنشئات كالمعاهد والمستشفيات والمطارات والقطارات وما أشبه ذلك .

(٤٠) : ما هو مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة أو نحوها في سائر المنشئات .

(٤١) : وكيف يمكن التخلص من العيوب .

(٤٢) : ما هي مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب المنطقة .

(٤٣) : وكيف يمكن التخلص من العيوب .

(٤٤) : ما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة وعيوبه .

(٤٥) : وكيف يمكن التخلص من العيوب .

(٤٦) : وما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب الوقت وعيوبه .

(٤٧) : وكيف يمكن التخلص من العيوب .

(٤٨) : وما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء وعيوبه .

(٤٩) : وكيف يمكن التخلص من العيوب .

(٥٠) : ما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب طبيعتها وعيوبه .

(٥١) : وكيف يمكن التخلص من العيوب .

(٥٢) : ما هو الفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية .

(٥٣) : وما هي أهمية التفرقة بينهما .

(٥٤) : إذا كان مدير الإنتاج يستشير المدير العام في بعض الأمور فهل سلطة مدير الإنتاج إستشارية أو ليست بإستشارية .

(٥٥) : إذا قررت الإدارة الإستعانة بأحد خبراء التنظيم فهل يلزم إعطائه سلطة تنفيذية .

(٥٦) : وإذا أعطيناه السلطة التنفيذية فماذا يحدث .

(٥٧) : هل هناك فرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية وما هي أهمية التفرقة بينهما .

(٥٨) : وما هو الفرق بين السلطة الوظيفية والسلطة الإستشارية :

(٥٩) : ما هي مظاهر السلطة .

(٦٠) : ما هي المجالات التي يمكن للإداري أن يظهر فيها سلطته .

(٦١) : هل السلطة سلطة شخصية يتمتع بها الفرد أو انها تظهر بحكم وجوده في منصبه .

(٦٢) : وما هو النسبة بين السلطة الفردية والسلطة المنصبية .

(٦٣) : هل من الصحيح أن نجعل المحاسب مديراً أو المدير محاسباً أو يجب أن يكون كل واحد منهما غير الآخر .

(٦٤) : وهل يمكن أن يكون ماسك الدفتر مديراً أو يلزم أن يكون ماسك الدفتر غير المدير ولماذا الاتحاد ولماذا الافتراق .

(٦٥) : ما هي العوامل التي تؤثر في تنفيذ السلطة .

(٦٦) : ما هي العوامل الخارجية التي تشجع على تركيز السلطة .

(٦٧) : ما هي الفرق بين المركزية واللامركزية وهل من الأفضل تقديم الأولى على الثانية أو الثانية على الأولى مطلقاً أو أحديهما في مكان والآخر في مكان آخر .

(٦٨) : ما هو سبب ميل المشروعات إلى تركيز السلطة في مسألة التمويل في الإدارة العليا .

(٦٩) : هل صحيح في انه إذا زادت سلطة أي شخص في تنظيم معين نقصت سلطة الآخرين ولماذا .

(٧٠) : هل هناك مقاييس يمكن بسبب استخدامها معرفة درجة اللامركزية في أية منشئة .

(٧١) : وما هي العوامل التي تؤثر في درجة تفويض السلطة .

(٧٢) : كيف تبين أنسياب السلطة وأنسياب المسؤولية وهل يمكن أن يكون أنسياب السلطة من أعلى أو من أسفل .

(٧٣) : ما هو الفارق بين مصدر السلطة وبين تقدير السلطة .

(٧٤) : ما هو التعريف المثالي للسلطة وما هو المقصود بتفويض السلطة وكيف يتم التفويض .

(٧٥) : وما هو الفرق بين نطاق الاشراف وبين المستويات الإدارية .

(٧٦) : وما العلاقة بينهما .

(٧٧) : وكيف يعرف المنظم الإداري مختلف أوجه النشاط المطلوب القيام بها .

(٧٨) : وما هو المقصود بتقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية .

(٧٩) : هل سلطة المدير العام أوسع وأشمل من سلطة مدير الإنتاج .

(٨٠) : وإذا كان أوسع وأشمل فلماذا وما هي النسبة بينهما .

(٨١) : كيف يمكن الحد من سلطة الإداريين في المشروع .

(٨٢) : وهل من الضروري أن يكون لكل إداري سلطة ولماذا .

(٨٣) : ما هو الفرق بين السلطة وبين المسؤولية .

(٨٤) : متى يكون القرار خطيراً وما علاقة ذلك بتفويض السلطة .

(٨٥) : لماذا تلجأ المشروعات الكثيرة إلى اتباع النظام اللامركزية وما هو محسنات هذا النظام .

(٨٦) : ما هو الفرق بين اللامركزية في الاداء واللامركزية في السلطة .

(٨٧) : هل هناك خطورة في اتباع مبدأ اللامركزية وكيف يمكن رفع مثل هذه الخطورة .

(٨٨) : لماذا يعتقد كثير من الإداريين بعدم قدرة مرؤوسيهم على القيام بالعمل بشكل مقبول .

(٨٩) : ولماذا يتصور كثير من الموظفين أن رؤساءهم لا يقومون بالواجب عليهم تجاههم أو تجاه المؤسسة .

(٩٠) : ما هي فوائد اللامركزية .

(٩١) : هناك كثير من المهام الإدارية لا ينبغي للإدارة العليا التفويض فيها فما هي تلك المهام .

(٩٢) : ما هي شروط اللامركزية الحقيقية إذا زاد نطاق الاشراف عن جماعة خاصة كسبعة أو تسعة أو احد عشر أو ما أشبه .

(٩٣) : هل يجب إعادة التنظيم ولماذا .

(٩٤) : ما هي العوامل التي تحدد نطاق الاشراف .

(٩٥) : ما هو المقصود باللجنة وما هي مزاياها وعيوبها .

(٩٦) : متى تستخدم اللجان ومتى يلزم عدم استخدامها .

(٩٧) : ما هو الفرق بين اللجان الرسمية واللجان غير الرسمية .

(٩٨) : ما هو أهم سبب لإستخدام اللجان في دنيا الأعمال وكيف يمكن إستخدام لجان كوسيلة من وسائل الإتّصال أو التنسيق ، وكيف يمكن جعل عمل اللجان أكثر مفعولاً .

(٩٩) : وهل يعتبر مجلس الإدارة في الشركة المساهمة صورة من صور الإدارة بطريق اللجان .

(١٠٠) : متى يكون التنظيم موضوعياً ومتى يكون هامشياً .

(١٠١) : هل تؤدي الامركزية السلطة إلى التضحية بوحدة السلطة الآمرة .

(١٠٢) : ما هو السبب في أن أحسن طريقة لعلاج مشكلة السلطات المجزأة هي إستخدام اللجان .

(١٠٣) : ولماذا في الشركات الكبيرة حيث تكون السلطة اللامركزية إلى حد كبير تكون الوحدات الإدارية مستقلة تماماً أو مستقلة في الجملة ، ولماذا أي الأمرين .

(١٠٤) : لماذا تتعدد المستويات الإدارية نظراً .

(١٠٥) : لماذا من المفضل أن يبدء التنظيم بدراسة الأفراد الموجودين في المشروع وبعدها تقسم الواجبات عليهم ولماذا تحتاج المؤسسة إلى دراسة الأفراد وإلى دراسة الأعمال وإلى دراسة الوقت وإلى دراسة موقع المنشئة وغير ذلك .

(١٠٦) : لماذا يمكن تفويض السلطة ولماذا لا يمكن تفويض المسؤولية .

(١٠٧) : لماذا لا يمكن أن يكون الشخص المستشار مديراً والمدير مستشاراً .

(١٠٨) : هل من الأفضل أفكار أشخاص متعددين أو شخص واحد وإذا كان هناك أشخاص متعددون في إعطاء الفكر فلماذا يلزم أن يكون الأمر استشارياً بينهم بأكثرية الآراء .

(١٠٩) : وإذا كان هناك شخصان أو فئتان متساويتان وتخالفا في الرأي فماذا نفعل وكيف نرجح هذا الرأي على ذاك أو بالعكس .

(١١٠) : هل يمكن أن يكون هناك تنظيم دون تفويض السلطة .

(١١١) : إن الأبحاث من المشروع تعتبر من الأعمال الإستشارية ولماذا .

(١١٢) : ما هو المقصود من مرونة التنظيم ولماذا نحتاج إلى مرونة التنظيم .

(١١٣) : هل السلطة والمسؤولية متعارضة أو غير متعارضة ولماذا التعارض وكيف يمكن رفع هذا التعارض .

(١١٤) : لماذا الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم دون أكثر من ذلك أو أقل .

(١١٥) : لماذا يجب النظر إلى الفرد في المنظمة على أنه إنسان لا مجرد آلة ، وما هي النتائج للنظرتين .

(١١٦) : ما هو الفرق بين حصر الوظائف وتحويل الوظائف .

(١١٧) : ما هو شغل المحلل الإداري وما هو شغل الرقيب وما هو شغل المستشار وما هو شغل المدير الأعلى أو المدير الأوسط أو المدير الأنزل .

(١١٨) : هل يتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على كمية العمل المطلوب بتنفيذه فقط .

(١١٩) : ما هي سياسات الأفراد المختلفة .

(١٢٠) : ما هو المقصود بالتعيين من داخل المشروع وما هو المقصود بالتعيين من خارج المشروع وأيهما أفضل ولماذا هذا أفضل أو ذاك أفضل .

(١٢١) : وما هي مصادر الحصول على الموظفين .

(١٢٢) : وما هي مصادر الحصول على الأموال اللازمة للمنشئة سواء كانت منشئة إقتصادية أو ثقافية أو صحية أو غيرها .

(١٢٣) : ما هي أسس الترقية ولماذا يلزم ترقية الموظفين وماذا يحدث لو لم تكن ترقية المستخدمين على الأساس الأصلح .

(١٢٤) : هل المرتب الثابت خير أو المرتب المترجرج ولماذا هذا أو هذا .

(١٢٥) : وهل من الأفضل لأخذ بنظام اللامركزية في شؤون الأفراد ونظام المركزية ولماذا هذا ولماذا هذا .

(١٢٦) : هل المنشئة بحاجة إلى الخرائط ، ولماذا الخرائط ، وأي أطراف المنشئة بحاجة إلى الخرائط وما هو المقصود بالخرائط التنظيمية وهل تختلف هذه الخرائط عن الخرائط الجغرافية وعن الخرائط الإنسانية .

(١٢٧) : وما هي الفوائد التي يمكن جنيها من رسم الخرائط التنظيمة للمنظمات والمنشئات ، وهل صحيح ما يراه البعض من أن الخرائط التنظيمة تخلق شعوراً سيئاً لدى المرؤوسين، وإذا كان كذلك فما هو العلاج .

(١٢٨) : ما هي أنواع الخرائط التنظيمية وما هي عيوب كل منها ومزاياها .

(١٢٩) : كم مدير تحتاج المنشئة إليهم كمدير عام ، ومدير تسويق ، ومدير إنتاج ، ومدير مالي ، ومدير أفراد .

(١٣٠) : ما هي الحكمة من وضع الأوصاف الوظيفية للمناصب الإدارية ، وما هو الفرق بين الوصف الوظيفي والمنصب الإداري ومواصفات شاغل المنصب الإداري ، فهل يمكن الإستغناء عن أحدهما ، وهل هناك إرتباط بينهما وما هو نوع الإرتباط .

(١٣١) : ما هو المقصود التصميم الداخلي للمصنع وما المبرر منه .

(١٣٢) : وهل من الصحيح إنشاء كل مصنع في أي مكان أو لكل مصنع مكان خاص كإنشاء المصنع الحربي في منطقة سكنية أو غير سكنية ، وإنشاء مدرسة في غير منطقة سكنية .

(١٣٣) : كيف تؤثر الطاقة الإنتاجية للمصنع على تصميمه الداخلي .

(١٣٤) : ما هي العوامل التي تؤثر في إختيار موقع أي مصنع .

(١٣٥) : ما هو المقصود بالتخطيط للإنتاج وهل يختلف التخطيط للإنتاج عن النشاط الفني المتعلق بعملية التصنيع .

(١٣٦) : كم قسم من الرقابة تحتاج إليه المؤسسة .

(١٣٧) : ما هو المقصود بالرقابة .

(١٣٨) : هل الرقابة عملية مستمرة ومؤقتة .

(١٣٩) : لاهل صحيح أن المراقب في المشروع هو الذي يقوم بالرقابة الإدارية .

(١٤٠) : ما هي عناصر الرقابة .

(١٤١) : ما هي درجة الإرتباط بين هذه العناصر .

(١٤٢) : لماذا كل إداري يقوم بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها .

(١٤٣) : ما هي معايير الرقابة ، وهل يمكن أن تتم عملية الرقابة دون وجود هذه المعايير .

(١٤٤) : ما هو المقصود بلفظ معايير رقابية .

(١٤٥) : ما الفرق بين المعايير الكمية والمعايير الكيفية .

(١٤٦) : ما الفرق بين معايير التكاليف وبين معايير الإيرادات .

(١٤٧) : ما هو المقصود بالمعايير الإستراتيجية .

(١٤٨) : ما هو المبرر من وجودها .

(١٤٩) : لماذا للرقابة مراحل ثلاث ، وما هي تلك المراحل .

(١٥٠) : ما هو المقصود بمعدلات التحاليل المالية ، وما الفرق بين معدلات التحاليل المالية ومعدلات التشغيل .

(١٥١) : ما هو الفارق بين معدل السيولة والمعدل النقدي .

(١٥٢) : ما هو الفارق بين الأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر .

(١٥٣) : هل يمكن الحصول على معدلات التحاليل المالية دون ميزانية عمومية .

(١٥٤) : ما هو المقصود بالصورة الذهنية للمشروع .

(١٥٥) : هل يمكن تحسين هذه الصورة بإنشاء إدارة للعلاقات العامة .

(١٥٦) : هل الصورة الذهنية للمشروع عند جماعة خاصة أو عند جملة من الناس .

(١٥٧) : كيف لكل مشروع عدة جماهير .

(١٥٨) : هل تكفي الحملات التموينية لكفاية المستهلك .

(١٦٠) : لماذا توجد الحملات التموينية في الدولة إلى غيرها من الأسئلة الكثيرة المرتبطة بالجهات الإدارية مما يميزن بها ذهن الطالب وتكون عوناً له في استيعاب هذا العلم .

وهذا أخر ما أردنا إيراده في هذا الكتاب ، ومن المأمول أن ينهض بعض المطلعين لكتابة كتاب في كيفية إدارة رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) للبلاد والعباد في سنوات حكمه العشر المشرقة ، حتى يكون أسوة للمسلمين إذا أرادوا النهوض من حالتهم المعاصرة المزرية ، وليكن الكتاب على اثني عشر باباً : فباب لإدارته السياسية ، وباب لإدارته الإقتصادية ، وباب لإدارته الإجتماعية ، وباب لإدارته العائلية ، وباب لإدارته الدينية ، وباب لإدارته العسكرية ، وباب لإدارته العمرانية ، وباب لإدارته الزراعية ، وباب لإدارته الصناعية ، وباب لإدارته الصحية ، وباب لإدارته الأمنية ، وباب لإدارته الثقافية .

والمسؤول من الله سبحانه وتعالى أن يوفق الجميع لما يحب ويرضى ، سبحان ربك رب العزة عما يصفون ، وسلام على المرسلين ، والحمد لله رب العالمين ، وصلى الله على محمد وآله الطيبين الطاهرين ، قم المقدسة أول ذي القعدة من سنة ألف وأربعمائة وثمانية تم بقلم مؤلفه محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي .

كيف تدير الأمور ؟

هذا الكتاب (كيف تدير الأمور ؟) انبعاث طبيعي عن الوضع الإجتماعي الذي نعاشره ، نحن المسلمين ، في هذا النصف الثاني من القرن الرابع عشر الهجري فقد فكرتُ طويلاً ، في العلاج ، واستشرت كثيراً من الأصدقاء ، وأخيراً وصلت إلى بعض الأسباب ، أو بالأحرى : أنني ظننت أنها بعض أسباب التأخر والإنحطاط .

وهذا الكتاب يعالج جانباً واحداً من تلك الجوانب ، التي قادت الإستشارة والتفكير إليها ولست أعلم كم لهذا الكتاب من الاعتبار في نظر الواقع ، ومتن الحقيقة .

وإنما كان همي في هذا الكتاب أن أبين ما وصل إليه فكري عند التحري عن الحقيقة في سبب التأخر والإنحطاط .

والكتاب كما يشير إليه اسمه ، محاولة متواضعة في أبسط مظاهرها ، لبيان كيفية إدارة الأمور ، لمن أنيطت به الأمور ، أو كان في صراط أن تناط به فإذا كانت عقيدتنا حقة مائة في مائة . . والأفراد مسلمون . . والمنابع الإقتصادية تتفجر في أراضينا . . ومنطقتنا وسط نوعاً ما مما يسبب إحتياج أهل العالم إليها . . ونظامنا أحسن نظام تلي على البشر ، أو يتلى من بعد ـ

تلاوة سماوية في صورة دين أو تلاوة أرضية في صورة قانون ـ فما هو سبب التأخر والإنحطاط يا ترى ؟؟

إن من أسباب التأخر (عدم الإدارة) فاننا عاجزون عن إدارة الأمور على وجه الصواب ، كالذي يعجز عن البناء ، فإنه لا يتمكن أن يبني القصر ، وإن توفرت لديه مواد الإنشاء في أحسن صورها ، وكل رجائي أن يتقبله الله بقبول حسن ، وأن ينفعني وسائر إخواني به ، ويجعله فاتحة سلسلة ، توقظ أصحاب الآلام لهذا التأخر المشين ـ لكل السلسلة ، وهو المستعان .

محمد المهدي الحسيني

(١)
دور الإدارة

يقال : إن الإمام المجدد الحاج السيد ميرزا محمد حسن الشيرازي قدس سره قال ذات مرة : « الرئاسة ـ ويقصد منها المرجعية الدينية ـ تحتاج إلى مائة جزء : جزء علم وجزء عدالة . . . وثمانية وتسعون جزء (الإدارة) » . (راجع : هدية الرازي) .

وهذا الكلام صحيح جداً ، فإنا نرى توفر العلم والعدالة ، في كثير من الأشخاص ، ثم لا نراهم مراجع لإدارة أمور المسلمين ، فماذا الذي كان ناقصاً فيهم ، حتى تأخروا ؟

إن النقص كان في ناحية الإدارة .

أما قوله : « ثمانية وتسعون جزء » فهذا من قبل التأكيد على هذه النقطة المهمة .

والإحتياج إلى (الإدارة) ليس خاصاً بمرجع التقليد بل هو عام لكل من يناط به أمر ، أو يكون في الطريق إلى الإناطة .

فالملك ، ورئيس الجمهورية ، والوزير ، ومدير المدرسة ، ورئيس الصحة ، وامام الجماعة ، ومدير المجلة والواعظ . . إلى : ساعي

البريد ، والطباخ . كلهم يحتاجون إلى (الإدارة) فإن حسنت إدارتهم ، تمكنوا أن يقوموا بالمهمة بخير وسلام وتقدم ، وإلا فالوقوف ، ثم الإنحطاط ، إلى حيث الجمود الأبدي .

كما أن الإنسان الحسن الإدارة ، يتقدم مرحلة فمرحلة ، حتى ينتهي إلى غاية ما فوقها مرحلة ، إن سار في مثل هذا الخط ، كمن يبتدىء طالب علم متواضع ثم ينتهي إلى مرجع عام للمسلمين ، أو إلى آخر مراحل خط سيره ، كالتلميذ المتواضع في الصف الأول ، ينتهي إلى وزير المعارف . هذا بالنسبة إلى الخط التصاعدي ، أما بالنسبة إلى من تربع في قمة (صدفة) وهو سيء الإدارة فالأمر لا يخلو من إثنين : ـ

١ ـ أن لا تصحبه القوة ، وجزاء هذا أن ينفض الناس من حوله سراعاً ، فتتلاشى إدارته .

٢ ـ أن تصحبه القوة ، وهذا يزاح عن منصبه بقوة مقابلة ، تحصلها الفئة التي تؤثر فيهم سوء إدارته ولذا قيل : (يتمكن الإنسان أن يصنع بالحراب كل شيء ، ولكن لا يتمكن أن يجلس عليه) .

ولما ذكرناه أمثلة شاهدة على صدق المقال أضربنا عنها صفحاً .

الإدارة : ١ ـ تأتي بالقدرة ٢ ـ تحفظها ٣ ـ تنمّيها ٤ ـ تأتي بأفضل النتائج ٥ ـ في أقصر وقت ٦ ـ بأقل قدر من المصاعب . . .

(٢)
هل (الإدارة) غريزة أم اكتساب ؟

الصفات النفسية ، كأعضاء البدن ، في حالة (خامات) قابلة

للنمـو ، فكما أن اليـد في الطفـل تنمـو رويـداً رويـداً ، حتى تنتهي إلى قدرها المعين ، في الطول والعـرض ، والكيفية والمـزايا . . كـذلك علم الطفل ، قابل لأن ينمو ، حتى يصبح علماً من كبار أعلام المعرفة .

وهكذا بالنسبة إلى سائر الصفات والغرائز .

والصفة مثل (العضو) في :

١ ـ أن نموها يحتاج إلى الغذاء ، فكما أن اليد لا تنمو ، إذا انقطع عنها الغذاء ، كذلك العلم لا ينمو إذا لم نتعلم .

٢ ـ إن لكل منهما قدراً خاصـاً من النمو ، وغـاية إذا وصـل إليها توقف ، فكما أن اليد لا تصير بالغذاء أذرعـاً ، كذلـك العلم ، لا يمكن أن ينتهي إلى علوم كثيرة مهما جدّ المتعلم وتعب وطال عمره .

بينما أن (الصفة) تخالف (العضو) في :

إن من الممكن بقـاء الصفة في حـالة بـدائيـة ـ فمن لم يتعلم يبقى جاهلاً ـ بخلاف العضو فانه إذا انقطع عنه معـين الغذاء ضمـر ، ومات وأحسن (الإدارة) من (الصفات) .

فهي بـالنسبة إلى حـدودهـا ـ في الجملة غـريـزة فمثلهـا في مختلف الأفراد مثل الفرق في الذكاء بين الإنسان الفطن والبليد .

بينما أن الإدارة بالنسبة إلى (البدائية) و (النمو الممكن) اكتساب لكن اكتسـاب (حسن الإدارة) يحتاج إلى طـول جهاد ، وكـثرة تعلم ، وزيادة ممارسة ، وإلا بقيت في أواسط المراحل الممكنة .

كـالعلم ـ عينـا ـ قـابـل لـلإمتـداد ، ان اتصـل معينـه ، وقـابـل

للوقوف ، في مراحل توسطية بين المبدأ والمنتهي ، بقدر ما زود من الوقود .

وها نذكر نقاط مهمة على من يريد (حسن الإدارة ، أن يراعيها ، بكل شدة وعناية) وبقدر مراعاة هذه النقاط ، تتحسن الإدارة ، كما أن بقدر إهمالها ، تسوء الإدارة فعلى الإنسان إذا أراد (حسن الإدارة) أن يواظب مدة مديدة ، بكل إلتفات ودقة ، هذه النقاط ، حتى تصبح الإدارة الحسنة ، بمراعاة هذه النقاط ، في كل مناسبة ملكة له ، يصدر الإنسان منها بكل عفوية ، كسائر الملكات ، مثلاً : الحفظ ، إبتداء أمر صعب ، لكن الحافظ إذا واظب على قراءته ، وحفظه ، مدة مديدة ، يصبح المحفوظات ملكة له ، يصدر منها عفوياً ، ولو انشغل في أثناء القراءة بشيء آخر ، وذهل عن الإلتفات إلى ما يقرأ .

وإذا وصل الإنسان إلى هذه المرتبة ، لم يكن ضبط النفس وحسن الإدارة يكلفه رهقاً ، بل يأتي منه ، في كل مناسبة عفواً ، حتى يصبح خلاف ذلك أمراً شاقاً صعباً عنده ، وها هي النقاط متسلسلاً .

(٣)

اعتياد الصبر على المكاره ، فإن الإدارة تستلزم المكاره ، سواء من الرؤساء ، أو الزملاء ، أو المرؤوسين، أو نفس الأعمال ، فبدون الصبر لا يتمكن الإنسان من إنجاز إدارته على وجه حسن .

فغالباً الرؤساء يتوقعون من الإنسان أشياء ، ليس بإمكانه الإتيان

بها ، فإذا صبر على توقعاتهم ، ولم يظهر التبرم والضجر ، يتلاشى طلبات الرؤساء ويبقى هو ممدوحاً لحسن إدارته .

كما أن الغالب كون الزملاء في صدر الحسد وحساب الزلة ، وتكبير العثرة ، فإن صبر الإنسان عليهم تلاشت أتعابهم في تحطيمه ، وبقي هو مرفوع الرأس لحسن إدارته ، والمرؤوسون، كثيراً ما لا يطيعون الإنسان فيما يأمر وينهي ، مما يسبب تأثر أعصابه ، وانحراف بعض الأعمال فإن صبر عليهم ، خرج من المعركة ظافراً ، وإلّا سقطت إدارته ، ووصم بضعف الإدارة .

أما طبيعة العمل ، فمن الأعمال اللازمة في مهمة الإنسان ، قد لا يتأتى بيسر وسهولة فإن صبر الإنسان حتى أنجز تلك الأعمال وصل إلى القمة ، وإلا فشل ، ودل ذلك على ضعف إدارته . وإذا نظر الإنسان إلى المديرين الناجحين ، رآهم يتحلون بهذه الصفة (الصبر) في حسن إدارتهم .

(٤)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (السكوت) فإن النتائج تترتب على الأعمال لا على الأقوال ، والقول في غير موضعه ـ كثيراً ما يسبب الفشل .

والسكوت إنما يكون عن أمور :

(**أولاً**) عن الإنتقاد ، فلا يفتح الإنسان فاه ، بإنتقاد إنسان مربوط بالعمل أو غير مربوط به ، فإن إنتقاد الإنسان المربوط بالعمل ـ وإن كان حقاً ـ يثيره ، مما يسبب التقليل من نشاطه ، أو قيامه ضد

المنتقد ، وإنتقاد غير المربوط بالعمل يسبب إثارته بما لا داعي لـه ، فيؤثر كلام ذلك المنتقد في أعصاب هـذا المنتقد وينتقص منـه ، وكلا الأمـرين موجب لضعف الإدارة ، اما الإجتماع .

(ثانياً) عن الإنتقاد الموجه إليه ، فإنه مهما بلغ الإنتقاد ، لا يؤثـر في الإنسان ، إذا سكت بخلاف ما إذا أجابه المنتقد بالرد ، فـإنه يصرف النشاط بلا فائدة ، والنـاس دائماً مـع الساكت ، فـإذا تكلم كانـوا له أو عليه .

(ثـالثاً) عن الهـدر في الكلام ، ممـا يبتلي بـه كثير من أصحـاب الأعمال وقد كان أحد أحـزاب (أندونيسيـا) الكبار ، شعـارهم : (قلة الكـلام وكثرة العمـل) وما أجمله من شعـار ؟ وفي المثل (العمـل بكـل صمت وهـدوء عـلامـة النجـاح) أمـا من يتكلم لإنجـاز مهمـة بقـدر الضرورة ، فإن الكلام في مثل هذا المـوقع ضروري وليس المقصـود من (السكوت) الذي نجعله من شرائط حسن الإدارة ، المنع عن مثل هذا الكلام المضطر إليه .

(٥)

ومن الأمـور المهمـة في حسن الإدارة (معـرفـة مـداخـل الأمـور ومخارجها) فقد جعل الله سبحانه لكل شيء سبباً ، وجعـل لكل مشكلة حلاً . وجعل من كل عويصة مخرجاً ، والرجل في إدراته ، كثيراً ما يريد غاية ، أو يريد الخروج عن مشكلة ، فإن تـوصل إلى سبب تلك الغـاية أنجزها بسلام ، وكذلـك ان توصـل إلى وجه الحـل لتلك المشكلة خرج منها مرفوع الرأس .

أما إذا لم يعرف المداخل والمخارج ، فلا يصل إلى الغاية ، ولا يعرف حل المشكلة ، وبذلك يفشل ، وإليك مثلاً لذلك ، إذا كنت تريد السفر . فأن عرفت كيف ينبغي أن تستأجر السيارة ؟ وممن ؟ وصلت إلى المقصد ، وإلا بقيت في مكانك . . وإذا عطبت السيارة في أثناء الطريق . فأن عرفت كيف تصلحها ؟ وصلت إلى المقصد ، وإلا بقيت في الصحراء . ثم أن معرفة مداخل الأمور ومخارجها ليس بالأمر اليسير ، وإنما هذه (النقطة) من نقاط « حسن الإدارة » تحتاج إلى مزيد من العلم والتجربة والوعي والإستشارة .

وكثيراً ما يكون هناك أسباب ، أو حلول ، فاللازم على الإنسان أن يرى أفضلها ، وإلا لم يتسم بحسن الإدارة ، مثلاً إذا كانت الطرق إلى بلدة متعددة ، كان أقربها وأيسرها هو الأفضل ، وإذا كانت المشكلة لها طرق في الحل ، كان أجملها وأسهلها هو الأفضل .

(٦)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة « الإستمرار في مطالعة أحوال العظماء المديرين » فإن حياتهم تنير للإنسان كيفية الإدارة ، فكما أن التجارب للإنسان نفسه ، تنير طريقه في المستقبل ، كذلك التجارب التي جربها غيره ، فإن الأمور نظائر وأشباه . والحلول السابقة هي الحلول اللاحقة .

فإذا درس الإنسان أحوال العظماء ، عرف منهم كيفية الإدارة ، والحلول الصحيحة المريحة ، أما إذا لم يطالع . واعتمد على نفسه ، كان كمن يريد بناء الدار بدون التعلم من أستاذ ، فهل من الممكن أن يبني

دار جميلة ، اعتماداً على ذوقه ؟ ومن الملحق بهذا الفصل ، مطالعة الكتب النافعة ، فإن الإدارة مثلها مثل نهر جار إنما يتكون من قطرات ، وهذه القطرات إنما تتجمع من ألف حكمة وحكمة ومائة تجربة وتجربة .

واللازم الإستمرار في المطالعة ، لأجل أن الإنقطاع عنها ، كإنقطاع الشجرة اليانعة من الماء ، فكما لا يكفي في بقاء الشجرة حية ، مدة من السقي ، فإنه إذا إنقطع عنها الماء تجف ، كذلك المعرفة تحتاج إلى إستمرار معين للتعلم ، فإنه بالإنقطاع يكون الجفاف ، وهناك سوء الإدارة فالفشل .

(٧)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (ترجيح الأهم على المهم) فإنه في كثير من الأحيان تتعارض المصالح ، فأيتها تقدم ؟ أو تتعارض المفاسد فأتيها لا بد منها اضطراراً ؟

فعلى الإنسان ، أن يقدم الأكثر صلاحاً ، أو الأقل فساداً ، وإلا فاته الأصلح ، أو وقع في الأفسد ، وكلاهما يوجب ضعف الإدارة .

مثلاً هناك عامل نشيط يفيد المعمل نشاطه ، لكنه غير نزيه ، فعلى المدير ، أن يرى أيهما أرجح : هل بقاء العامل في المعمل لنشاطه ؟ أو إقالته لعدم نزاهته ؟ معتمداً في ذلك المقارنة والفكر والعقل . . فقد يكون عدم نزاهته يوجب وصمة المعمل أو عدوى إلى سائر العمال ، أو نقصاً كبيراً في الربح ـ لأنه خائن ـ وهنا يقدم المدير فصله على بقائه ، وقد يكون عدم نزاهته لا يضر إلا نفسه ، وهنا يرجح بقاءه . وأمثال هذه الأمور ، تترائى للمدير ، في كل خطوة ، فإن لم يعمل بالحزم ، في

إختيار الأصلح ضعفت إدارته ، بل ربما آل إلى الإنهيار .

(٨)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (العفو) فإن الإنسان مهما بلغت رتبته ـ باستثناء المعصوم ـ يكون معرضاً للأخطاء . وربما أخطاء فادحة .

فإن أراد المدير ـ أخذ الناس بأخطائهم ، لم تستقم له الإدارة ، يقول الشاعر :

ولست بمستبق أخاً لا تلمه
على شعث أي الرجال المهذب ؟

وربما يبدو هذا الشرط ـ لمن لم يبتل بالإدارة ـ تافهاً ، لكن المبتلي بالإدارة ، يعرف ما لهذا الشرط من قيمة .

وليس اعتباطاً أمر الله سبحانه ورسوله بأخذ العفو ، حيث يقول عن شأنه : ـ

« خذ العفو . . وأمر بالعرف . . واعرض عن الجاهلين » .

وليس المراد العفو مطلقاً ، حتى ما يوجب فساد المرؤوس، أو شلل العمال ، بل المراد العفو مهما أمكن ، فإن كثيراً من المديرين يتصفون بطيش يفسد عليهم إدارتهم وكثيراً ما يسبب العفو نجاحاً وتقدماً ، لا يمكن أن يوجد في الأخذ والعقوبة واستمع إلى كلام الإمام المرتضى (عليه السلام) : « عاتب أخاك بالإحسان إليه ! ! » .

(٩)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (تنفيذ المدير رأيه في كبار الأمور وايكال صغارها إلى مرؤوسيه) : فإن في كل إدارة أمور مهمة كبار ، وأمور غير مهمة صغار ، مثلاً : بالنسبة إلى مرجع التقليد ، من كبار الأمور : تعيين الوكيل في قطر من الأقطار ، ومن صغار الأمور إعطاء فقير مستعطى دينار أو دينارين .

فمن حسن الإدارة ، أن يتكل المرجع إلى نظر نفسه في تعيين الوكيل ، وايكال الكمية المعطاة إلى ذلك الفقير المستعطي إلى نظر وكيله ـ الواثق منه طبعاً .

وذلك ، لأن المدير لو استبد بكل الأمور ، كان جرحاً لأنظار مرؤوسيه، مما يسبب برودهم ، وكسلهم ، فيتفرد المدير بالإدارة ، ولو أوكل كبار الأمور إليهم ، كان ضياعاً وخبالاً ، فمن حسن الإدارة توزيع الأمور بهذا النحو .

والمطالع في سيرة رسول الإسلام (صلى الله عليه وآله وسلم) يشاهد هذا الأمر بكل وضوح ، فإنه كان ينفذ رأيه الحكيم في الأمور الكبار ، أما الأمور الصغار التي يصح كل وجه منها ، فكان يكلها إلى أنظار أصحابه ، ولذا لم يقبل شفاعة أبي سفيان في قصة تجديد المعاهدة ، بينما قبل الشفاعة في أبي سفيان من عمه العباس ، في قصة فتح مكة إلى غيرها من القصص والأمثال الكثيرة .

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (تنظيم الأمور وتوزيعها) فقد

قال الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) : « الله الله في نظم أمركم » فإن المرؤوسين إذا عرفوا تكليفهم ، فإن قاموا به جوزوا بالجزاء والثناء ، وإن لم يقوموا به ، جوزوا ، بعد أن عرفوا كونهم مسيئين .

أما بدون التنظيم ، والتوزيع ، فالأمور تبقى مجمدة ، والغايات تبقى بعيدة ، وذلك من أفظع أنواع الفشل في الإدارة .

والتنظيم والتوزيع للأعمال ، وإن كان يلاقي المنظم لها صعوبة وصداً ، في ابتداء الأمر ، لكن النتائج الطيبة التي يجنيها الإنسان من هذا الأمر فوق ما يتصور ، أرأيت البناء : كيف يوزع الأعمال على عماله ؟ وأرأيت مدير المدرسة كيف يوزع حصص الدرس على المعلمين ؟ وأرأيت صاحب المطعم كيف ينظم عماله ويوزع عليهم القيام بالمهام ؟ إن هذا عام لكل إدارة ولكل مدير ، وأنجح المديرين من يفعل ذلك بكل دقة واتقان .

وبعد التوزيع والتنظيم . . يحتاج المدير إلى مراقبة مستمرة للعمال ، ليقوم كل بقسطه من العمل ، وإلا فإصدار الأوامر ، وتخطيط الخرائط ، لا تغني فتيلاً .

(١١)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (التفكر الدائم) في مختلف الأداء ، وتحليل التجارب ، والتعمق في الأمور ، واستخراج النتائج فقد قال الإمام المرتضى (عليه السلام) : ـ « الفكر مرآة صافية » .

فربما يكون الإنسان متحيراً في أمر لا يهتدي سبيلاً إلى وجه

الصواب فيه ، فإذا تفكر ، وأجال الرأي ، وجد السبيل السوي ، والصراط المستقيم .

والإنسان بالتفكر الدائم ينمي في نفسه ملكة الفكر ، وبذلك يكون ذا آراء صائبة ومن المعلوم أن المدير كثيراً ما تستشكل عليه الأمور ، وتتضارب لديه وجه العمل فإذا كان ممن اعتاد التفكر الدائم ، حل أكثر المشكلات ، وبذلك يتسم بحسن الإدارة ، ويخفف على نفسه مشاق كثيرة ، ومشاكل جمة .

(١٢)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (التخطيط) فإنه كما يحتاج المعمار إلى تخطيط البناء قبل الشروع في العمل ، وكما يحتاج صاحب المعمل إلى تخطيط المعمل قبل نصب المكائن وتركيب الأجهزة والآلات ، كذلك يحتاج من أنيط به أمر ، لإدارته إلى تخطيط عمله قبل الشروع فيه ، فإن فعل ذلك وفر على نفسه أتعاباً كثيرة وجاء المعمل منظماً جميلاً .

وإلا تعب كثيراً ، وجاءت النتيجة مشوهة أو غير جميلة ـ على الأقل ـ .

ومن المعلوم أن تخطيط كل شيء بحسبه ، فتخطيط إدارة الحكم له شكل ، وتخطيط إدارة المدرسة له شكل ، وتخطيط إدارة الأمور الدينية له شكل ، وتخطيط الحرب له شكل وهكذا .

(١٣)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (حسن الأخلاق) فإن الأخلاق الحسنة بلسم على كل شيء والمدير يحتاج إلى هذا البلسم أكثر من غيره ، لأنه يريد تقديم الإجتماع ، وذلك لا يكون إلا بالأخلاق فإن الإنسان مركب من لحم ودم ، وقلب وروح ، وكلها تحتاج إلى الأخلاق ، من رفق وعطف وتبسم وسلام وغيرها .

وما أجمل ما مُثّل لذلك ، حيث قالوا : « كان إخوان لهما أهل ، وكان أحدهما يبيع خل العنب ، وكان الآخر يبيع دبس العنب ، لكن بائع الخل كان في رفاه وسعة ، وبالعكس من بائع الدبس حيث كان في ضنك ، وذات مرة أرادت زوجة بائع الدبس ، تعرف السبب في ذلك ؟ فجاءت حتى وقفت على دكان زوجها ، فرأت أنه يسيء معاملة الربائن مما يسبب انقطاعهم عنه ، بينما رأت أن بائع الخل يحسن المعاملة بكل طلاقة وجه ، وتسهيل في البيع ، مما يجبب الزبائن ويكثرهم .

وظهراً حيث رجع زوجها إلى الدار ، قالت : إنك تبيع الدبس الحلو ، حامضاً . . وأن أخاك يبيع الخل الحامض حلواً » .

فكثيراً ما تقع إدارة تقدمية بيد سيء الأخلاق فيجمدها ، بينما تقع إدارة جامدة بيد حسن الأخلاق فيوسعها ويقدمها .

(١٤)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة « التطلع على أحوال الأشخاص بروح منطلقة متطلعة » بدون ترتيب الأثر على ما يبدو له من

العورات ، (إلا من جهة الإدارة) فإن الإدارة تحتاج إلى الرجال مهما كانت نوعها ، والرجال إن لم يعرفهم المدير بمختلف مستوياتهم لا يتمكن من تسيير دفة الإدارة بجودة وحسن .

مثلاً (صاحب المصرف ، لا بد أن يعرف الذي يفي دينه ممن يأكل أموال الناس ، ومن عنده المال القابل للحجز ممن ليس عنده . . والمرجع الديني يجب أن يعرف التقي العالم الذي يصلح للوكالة والإمامة من غيره . . والمدير للمدرسة يجب أن يعرف المعلمين حتى يتمكن أن يستخدم الصالح ، ويترك الطالح ، إلى غيرهم .

هذا بالنسبة إلى الشق الأول ، من هذا الفصل : (التطلع على أحوال الأشخاص بروح منطلقة متطلعة) ومرادنا من (الإنطلاق والتطلع) عدم الجمود في الإطلاع ، وعدم السرف والتفريط في المعرفة بالتعمق غير اللازم ، أو الإنغلاق فيما يحتاج إلى توسع المعرفة .

وأما الشق الثاني من هذا الفصل : (بدون ترتيب الأثر على ما يبدو له من العورات إلا من جهة الإدارة) .

فإن في الناس عورات ، إذا فحص الإنسان عن أحوالهم اطلع عليها .

وبعض الأشخاص يشهرون لسانهم في التنقيص أو ما أشبه ، على من اطلعوا عليه ، وهذا خلاف (حسن الإدارة) بل اللازم أن يتخذ الإنسان اطلاعه وسيلة لتجنيب إدارته عن العطب لا لشهر لسانه على الناس .

والجمع بين هذين الشقين (التطلع ، وعدم ترتيب الأثر . .) من

أهم النقاط في حسن الإدارة وقد أمر الإمام (عليه السلام) ولده إسماعيل ، اجتناب مشاركة من تلوكه الألسنة قائلة أنه يشرب الخمر - بالنسبة إلى معاملته الشخصية - فيما ورد في الحديث (كذب سمعك وبصرك عن أخيك) فإن شهد سبعون قسامة أنه قال شيئاً ، وقال : لم أقله ، فصدقه ، وكذبهم ، والقصة مذكورة في (رسائل شيخنا المرتضى رحمه الله) وغيره . فحديث إسماعيل يشير إلى الشق الأول ، وحديث (كذب . .) يشير إلى الشق الثاني .

(١٥)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (عدم إظهار الضعف ، ولا القوة) وهذا باب طويل نكتفي منه بمثالين : مثلاً ، رئيس الحكومة بالنسبة إلى قواه العسكرية .

إن أظهر الضعف كان خليقاً بانقضاض الأصدقاء ، وتجري الأعداء ، وإن أظهر القوة ، كان خليقاً باثارة الأصدقاء حسداً ، وتحفيز الأعداء إلى الإستعداد أكثر فأكثر .

ثم إن وقعت محاربة ، فمظهر القوة . . إن انتصر لم يكن لإنتصاره حلاوة ، لأنه كان منتظراً منه ، وإن فشل ، كان مثار سباب وتحقير : يقولون له لم أظهرت كذباً ، وخدعت الناس ؟ ومُظهر الضعف ، إن انتصر كان في الأنظار كالكاذب ، وإن فشل أخذ بأنه لم حارب مع علمه بضعفه ؟ ولِمَ لم يهيء ما يكفي لصد عدوه ؟

ومثلاً : مدير المدرسة ، إن أظهر الضعف في إدارته ، سحب

الآباء ابناءهم عن المدرسة مما يورث الفشل ، وإن أظهر القوة ، كان مثاراً للتوقع المتزايد ، حتى أنه كيفما ربى التلاميذ ، كان دون مقدار توقع الناس .

فالإنسان يجب عليه أن يحكم أموره إلى أبعد حد ، ولكن ليسكت عن ذلك ، ولذا ورد في المثل « إذا قدرت أن تكون أحكم الناس ، فكن ، ولكن لا تقل للناس ذلك » ومن هذا الباب (الفرح والحزن) و (الغنى والفقر) و (العلم والجهل) وما أشبه ذلك .

فإذا أظهرت نقاط قوتك أكثرت المتوقعين منك ـ ولا داعي لذلك ـ وإذا أظهرت نقاط ضعفك ، أكثرت المزدرين عليك ـ ولماذا تزيد الإزدراء على نفسك ؟ ـ إنك إن أظهرت الفرح أثرت أعدائك ، وحسدك أصدقاؤك ، وإن أظهرت الحزن أحزنت أصدقاءك ، وفرّحت اعداءك . وهكذا بالنسبة إلى سائر نقاط الضعف والقوة .

وما أشد ضبط النفس بين هاتين النقطتين .

فإن الناس ـ غالباً ـ تبطرهم القوة ، فيظهرونها ، أو يضعفهم الإنحطاط والضعف ، فيبدونه ، وهذا بالنسبة إلى الإنسان العادي مضر ، فكيف بالمدير ؟

(١٦)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (أن يكون الفصل بسلام) ورد في الحديث « أن أعجز الناس من عجز عن كسب الأصدقاء ، وأعجز منه من إذا كسب الصديق لم يتمكن من حفظه » وهذا صحيح ،

مائة في المائة ، فعلى الإنسان أن يكسب الأصدقاء بكل ما أوتي من حول وطول ، وأن يحافظ بكل قوة على أصدقائه ، فإن الأصدقاء بمنزلة أجنحة الإنسان ، يطير بهم إلى شأن عال ، وفي المثل « إن ألف صديق قليل ، وإن عدواً واحداً كثير » .

لكن طبيعة الإدارة والعمل ، توجب انفصال بعض الأصدقاء ، لجرم اقترفوه مما يجعل الصالح فصلهم بيد المدير ، أو لإنفصالهم بأنفسهم لما يظنون من نقص وخلل في المدير أو في العمل ذاته وهذا شيء لا يمكن الوقوف والحيلولة دون وقوعه .

وإنما اللازم بعد محاولات عدم الإنفصال ، في كلتا الصورتين ، إتباع أمرين :

الأول : كون الفصل والإنفصال ، بعد إلقاء الحجج والمعاذير ، حتى يكون المنفصل ، بذاته ، وفي قرارة نفسه يعرف أنه السبب ، لا المدير ـ ولو أن الإعتراف بالخطأ من الناس قليل جداً .

الثاني : الإنفصال بسلام ، فإن غالب الناس إذا انفصلوا عن شخص أو مؤسسة أو إدارة ، يحدث الإنفصال فيهم رد الفعل ـ ولو كانوا هم الطالبين للإنفصال ـ وكثيراً ما ينضم إليهم بعض الأعداء ، وهناك التهاجم والتنقيص ولذا يجب على المدير الحازم أن يمر بمثل هذه الأمور بسلام ، فلا يرد الإعتداء ، وإن بلغ أوجه ، فإنه إن رد ، انقسم الناس قسمين ، قسم له وقسم عليه ، وإن لم يرد كان الناس إلى جانبه « فإن من فوائد الحلم أن الناس أنصار الحلم على الجاهل » بالإضافة إلى أن السكوت عن هجوم ذلك المنفصل ، يحدث في نفسه رد فعل كثيراً ما

يوجب تجمده أو قلبه إلى صديق حميم .

قال الله تعالى ﴿ **ادفع بالتي هي أحسن ، فإذا الذي بينك وبينه عداوة ، كأنه ولي حميم ، ولا يلقاها إلا الذين صبروا ، ولا يلقاها إلا ذو حظ عظيم !!** ﴾ .

ثم على المدير أن لا يظهر للناس عيب الإنسان المنفصل ، بل يبرر موقفه ، بما لا يوصمه بوصمة أمام الناس ، وهذا يحتاج إلى قدر كبير من اللباقة .

(١٧)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (إحترام النفس) والمراد به في مقابل الإبتذال ، فإن الإنسان حيث وضع نفسه ، إن الإدارة تحتاج إلى مقدار من الضبط الذي يلازم الهيبة والشخصية ، لا التكبر والترفع ، ومن المعلوم أن الهيبة والشخصية لا تحصلان إلا باحترام الإنسان نفسه .

فلو صار الشخص مبتذلاً سقطت هيبته ، وبذلك تضعف شخصيته ، وهو ما يوجب عدم تمكنه من ضبط الأمور كما ينبغي ، فإن مرؤوسيه لا يقدرون كلامه حينئذ ، وهناك الفشل ولذا ورد في الأحاديث ، إن من فضائل المؤمن « تواضع من غير ابتذال » .

ومعرفة الفرق بين (احترام النفس) وبين (التكبر) كما أن معرفة الفرق بين (التواضع) وبين (الإبتذال) تحتاج إلى دقة ، وجودة نظر في أحوال الناس .

(١٨)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (عدم الإنحطاط إلى مستوى

المنحطين) فإن في المجتمع أناساً لم يبلغوا النضج ، أما لقلة أعمارهم ، أو لعدم اطلاعهم على الأوضاع ، أو لأن لهم أغراضاً تحول دون النضج ، وقسم من هؤلاء الأشخاص يعاشرون الناس بروح لاهبة حارة .

وغالباً ما يبتلي المدير ، بأمثال هؤلاء ، وهم لحرارة روحهم ، ولعدم نضجهم ، يناقشون المدير ، بروح نية .

فمن اللازم ترفع المدير عن مثل هؤلاء ومناقشاتهم ، لأنه يوجد في النزول إلى مستواهم ـ بالإضافة إلى ضرر الإبتذال ـ أحد ضررين :

١ ـ ضرر أعدائهم إن لم يستمع إلى كلامهم ولم يقبل مناقشاتهم .

٢ ـ ضرر الإنحراف عن المنهاج الصحيح إلى حيث فشل الإدارة ، إن جاملهم وأخذ بآرائهم ، لأنها غير ناضجة نية ، انبعثت من روح جاهلة أو مترجرجة .

(١٩)

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (أن يكون حافلاً) فإن الإنسان قد يقتصر على مهمته الإدارية التي أوكلت إليه ، وهذا إنسان جامد ، وإن أتى بالغاية المرادة منه بخير وجه .

وقد يتطرق إلى هنا وهناك ـ لا في الإبداع في مهمته فقط ـ بل في تشعيب الإدارة إلى أقسام ، وإستخراج إدارات جديدة ، بروح مستعلية وثابّة مبتكرة مثلاً : إذا انيط إلى شخص ادارة مدرسة ، فإنه قد يقتصر عليها ، وهذا جمود وإن أحسن الإدارة في الإشراف على المعلمين ،

والسير بالطلاب إلى الأمام ، في جانبي العلم والأخلاق .

وقد يوسع في المدرسة ، ويتطرق إلى خارج نطاق المدرسة ، كتأسيس الكشافة ، وفتح المكتبة للمدرسة ، وإخراج نشرة مدرسية ، وصنع التمثيلية بمناسبات . . وما أشبه ذلك . ومثل هذا الإنسان هو الذي يساهم في تقديم الحياة ، ويرفع من المستوى الذي وصل إليه الإنسان قبله .

لكن مثل هذا التوسع ، في مختلف أقسام الإدارة ، يحتاج إلى تفكير ومطالعة ومفاوضة مع الأذكياء ، واعتبار بالأحداث .

(٢٠)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (إصلاح الخطأ) فور العلم به ، فإن الإنسان مهما بلغ من قوة الإدراك ، وصحة العمل لا بد أن يخطيء ـ فيما عدا أهل العصمة (عليهم السلام) ـ .

وهناك بعض الناس يرون أن الإعتراف بالخطأ واصلاحه ، انتكاس ووهن وذهاب شخصية ، ولذا يصرون على الخطأ . .

لكن العقلاء يعلمون أن الإصرار على الخطأ خطأ آخر ، فإذا أخطأ السائق الطريق ، ثم علم ذلك كان اللازم الرجوع والإعتراف بالخطأ ، أما الإستمرار في السير في ذلك الطريق ، فإن معناه الهلاك والعطب .

فعلى المدير الناجح أن يرجع عن عمل أو خطة سار فيها ، إذا عرف الخطأ ، فور علمه بخطأه وإلا كان نصيبه الفشل وإنهيار الإدارة .

وقد اشتهر أن الإعتراف بالخطأ فضيلة . وليس المراد الإعتراف اللفظي ، بل ربما كان الصلاح عدم الإعتراف لفظاً ، وإنما المراد الإعتراف العملي بتغيير المسلك إلى حيث الصواب والإستقامة .

(٢١)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (تنظيم الأوقات) فلا يهدر من أوقاته دقيقة واحدة فإن بقدر الهدر (ولو دقيقة) تتسم الإدارة بالنقص ، ويوصم المدير بالكسل ، مما تضعف إدارته . فإن أوقات الشخص محدودة ، والأعمال التي يمكن أن ينجزها ـ لحسن إدارته ـ غير محدودة ، ولذا التكافؤ غير موجود ، وإن انتهز جميع الأوقات فكيف ما إذا أغفل وقتاً ؟

فمن اللازم معرفة عمل كل وقت ، مثلاً : إذا كان الفقيه يريد تأليف الكتاب ، ونصب وكلاء ، وفتح مؤسسات ، وما أشبه ذلك ، كان اللازم أن يخصص أيام التحصيل للتأليف ، وفراغات التحصيل كالساعات بعد الصلوات أو ما أشبه ، لنصب الوكلاء وكتابة وكالاتهم ، حينما يدب في نفسه الملل فلا يتمكن في مثل هذه الأوقات من التأليف ، ويخصص أيام العطلات لفتح المؤسسات ، حتى لا يزاحم ذلك تحصيله ، وتأليفه ، ولو عكس بأن ألف في العطلة ، وفتح المؤسسة في التحصيل ، كان ضياعاً لكلا الأمرين ، فإن قرب وقت التأليف لوقت التدريس ، يوجب سهولة التأليف . وهكذا .

(٢٢)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (تشويق الموظفين ومدحهم)

بقدر الإستحقاق ، فقد ورد في الحديث : (أن النبي (صلى الله عليه وآله وسلم) ، كان يكني أصحابه احتراماً لهم) .

وذلك أن المدح بقدر الإستحقاق والتشويق ، يوجبان انبساط نفس العامل ، مما يؤدي بدوره إلى جودة الإنتاج ، وكثرة العمل المخلص .

وهذه حقيقة يعرفها الناضجون من المديرين ، أما الإعتماد على القوة والمال والنظام ، فإن ذلك من ضعف الإدارة ، إذ هذه الثلاثة لا توجب انشراح النفس المؤدي إلى الجودة والإبتكار والتفاني .

لكن من الضروري أن يكون المدير عارفاً بقدر التشويق والمدح ، حتى لا يوجب الإزدياد فيها تجاوز الحق ، ولا يسبب كبرياء الموظف ، مما يقعده عن العمل ، فإن الإفراط في الشيء كالتفريط فيه مؤدي لا محالة إلى العطب والإنتكاس .

(٢٣)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (السرعة بإتقان) فإنه وإن كان الناس قسمين ، قسم يسرع في العمل طبيعياً ، وقسم يبطيء حسب تركيبه الجسدي والنفسي ، لكن من الممكن اعتياد السرعة ، في حدود معقولة ، فإن السرعة ملكة قابلة للنمو وعادة (الإختزال) في الكتابة ، والتكلم ، قسم من السرعة الحديثة ، وما أجملها ؟ وإنما يحتاج حسن الإدارة إلى السرعة ، لأن الوقت القصير ـ مهما طال عمر الإنسان ـ والأعمال كثيرة ، فمن أنجز أكثر عملاً ، كان أحسن ادارة .

ولعل بعض الآيات الكريمات تشمل مثل هذا الأمر ، كقوله

سبحانه ﴿ **سارعو إلى مغفرة من ربكم** ﴾ وقوله سبحانه ﴿ **واستبقوا الخيرات** ﴾ .

(٢٤)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (التوسط في الفكر) فإن من الناس من يسيطر عليه روح التردد في الأمور فكل شيء لديه محتمل ، وكل حركة عنده لها وجه صواب ووجه خطأ ، ومثل هذا خليق بأن يجمد في مكانه . ولا يصلح للإدارة ، اطلاقاً ومن الناس من هو عكس الأول ، فيجزم بالأشياء اعتباطاً بكل سرعة ، بدون تمام الموازين والأدلة ، وهذا أيضاً خليق بالفشل وضعف الإدارة ، لكثرة أخطاء مثل هذا الإنسان .

ومن الطريف ، أن بعض الناس ـ في الحرب العالمية الثانية ـ كانوا يشكون في وجود الحرب ويظنونها دعابة أثارتها الدول الكبرى لأغراض . . بينما بعض آخر كان يظن أن الحياة تمحى من الدنيا بسبب هذه الحرب ، لسرعة جزمه بالدعايات الفارغة ، وإن لم يقم عليها أي دليل .

وغير الناضج من الناس ، غالباً ، بين هاتين الحالتين ، حالة التردد ، أو حالة سرعة الحكم الإعتباطي .

فالتوسط في الفكر من أهم مقومات الإدارة الناجحة .

(٢٥)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (عدم التبجح) اطلاقاً ، فإنه ،

مما يفسد قلوب الناس عن الإنسان ، أو يوجب انفضاضهم من حوله ، مما يؤدي بدوره إلى فشل الإدارة فاللازم التبجح ، والإفتخار بما عمل .

ومن الغريب أن الناس ـ بفطرتهم ـ يحبونَ العامل الساكت ، ويكرهون العامل المتبجح ، وإنه إذا سكت الإنسان عن عمله ، مدحه الناس ، وإن مدح عمله ، ذمه الناس ومن طريف ما يحكى أن عاملاً ، كان ساكتاً عن عمله ، فكان الناس يمدحونه ، وأخذ في بعد ذلك يمدح عمله ، فسكت عنه الناس ، فتعجب عن سكوتهم ـ بعد أن كان العمل هو العمل بلا تفاوت ـ وسئل من بعض عن سبب ذلك ؟ فقال : إن الناس كانوا يمدحونك حين كنت ساكتاً ، أما إذا مدحت نفسك ، فعملك لا يستحق مدحين ، ولذا سكتوا عنك ـ .

والتبجح ليس باللسان الصريح فقط ، بل بالكتابة ، والإشارة ، والتلميح ، وفعل ما يدل على المدح ـ كما إذا تثائب وتمطى واتكى وغير سحنة وجهه بعد عمل قام به ، متبجحاً لفعله ذلك .

فعلى المدير أن يجتنب التبجح إن أراد حسن الإدارة ، وعدم فشلها ، وإلا كان نصيبها الفشل بل من أقسام التبجح الندم ، في معرض المدح فربما ترى انساناً يقول : إني لا علم لي . . وهو يريد الكناية بذلك عن علمه ، أو يقول : إني لم أخدم أحداً . . وهو يريد بذلك إثبات خدماته ، وهكذا .

(٢٦)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة (النظر إلى العواقب) فإن الأمور مرتبطة بعضها ببعض وكثيراً ما تكون أمور كثيرة تنتج عاقبة جيدة أو

رديئة فإذا نظر الإنسان إلى الشيء مجرداً عن ظروفه وملابساته ظن عاقبة ـ رديئة ، حيناً ، فلا يقدم أو حسنة حيناً ، فيقدم ـ وذلك مما يسبب فشل الإدارة بينما يلزم أن ينظر الإنسان إلى الشيء من جميع جوانبه ومحتملاته ، وهنا يكون رجاء الأمن عن العطب والعاقبة الحسنة .

وقد ورد في وصف الإمام المرتضى (عليه السلام) ، أنه كان بعيد المدى .

مثلاً قد يكون التاجر ، يرى السوق رائجاً ، فيشتري السلعة بثمن ، ربما يقترضه ، بزعم أنه بعد أيام يربح الربح الكثير ، ثم يخسر ، مما يرتطم في مضاعفاته ، وذلك لأنه إنما أخذ بالنظر ، ربح السلعة في هذا اليوم ، ولم يأخذ بالإعتبار احتمال وقوع رخص ، بعد أيام لإنتهاء كارثة حاقت بالبلاد ، أو ورود بضائع مماثلة ، أو قلة رغبة الناس في هذه البضاعة بعد زمان لإنتهاء الفصل المرغوب فيه هذه السلعة ، أو ما أشبه ذلك .

وربما يكون مصادقة إنسان ، أو معاداة إنسان رأس سلسلة من الإنجازات ، أو المصاعب باعتبار أن له جذوراً وأجنحة ، فالناظر السطحي لا يهتم به ، لأنه لا يعرف العواقب المرتبطة بهذا الإنسان من جهة جذوره وأجنحته ، فيسرع في عدائه أو يبطىء في جلب رضائه ووده .

إلى أشباه ذلك ، مما هو كثير جداً ، فالمدير الناجح ، هو الذي يلاحظ هذه الأمور من جميع الجوانب .

(٢٧)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة ، أن يكون المدير « أذناً » يسمع ما يسمع بدون مناقشة ، فيما لا يهمه ، مما لا يضطر إلى المناقشة فيه ، فإن كثيراً من الناس يحبون الثرثرة ، أو إبداء الآراء ، أو نقد الأمور بينما لا يهم الإداري كلام واحد من ألف كلام منها .

فإذا أراد النقاش والنقد ، أضاع وقته عبثاً ، وأثار الناس على نفسه ، لأنه إن أبدى الرضا أثار المناوئين لهذا الكلام ، وإن أبدى السخط أثار المتكلم ولذا مدح الله رسوله بقوله ﴿ **قل اذن خير لكم** ﴾ .

وقد كانت من عادة المرحوم ، زعيم الثورة العراقية ، الإمام الشيرازي ، السكوت حين كان يكلم في مقترحات . وكلما طلب القائل منه الجواب ؟ لم يتكلم مفضلاً تأثر المتكلم عن سكوته ، على تأثره عن رده ونقده .

(٢٨)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « المراقبة الشديدة على الحاشية والحد من نشاطهم » فإن المدير هو محل ثقة الناس غالباً ، ولو النضج الكافي في الإدارة .

أما الحواشي ، فإنه لو أغفل شأنهم ، سببوا ضعف الإدارة ، وفشلها أخيراً لأمرين : ـ

١ ـ سيطرتهم على المدير ، فيحيطون به ، ويكونون هم منفذ الأحكام منه وإليه ، وبذلك يسببون غلق منافذ الفكر على المدير

ويستبدون بالمال والجاه والإدارة ، بما له أكبر الضرر على سمعة المدير ، وعلى حسن الإدارة .

٢ ـ إنهم يستبدون بالأمور ، بلا نضج ، حسب أهوائهم ، وذلك مما يسبب شكوى الناس ، وانفضاضهم عن الإدارة والمدير .

ولذا من الضروري على المدير أن يحد من نشاطهم ، بكل قوة . وهذا وإن سبب انفصال بعضهم ، مما قد يخشى المدير منه لكن في ذلك نزاه السمعة ، وجلب الثقة الزائدة من الناس . والتفاف قسم من المخلصين حول المدير يديرون معه الأمور بكل اخلاص ونزاه .

وقد ذكرنا في فصل سابق أن الإنفصال يلزم أن يتم في جو من الهدوء والسلام من جانب المدير ، وأن ألح المنفصل في الضوضاء والمحاربة .

(٢٩)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « طيب المعاشرة » فإن الإنسان المتفوق محسود من أصدقائه ومن أعدائه ، والأصدقاء وإن أخفوا حدهم لكنهم لا يملكون ثائرة أنفسهم ، ولا بد في يوم أن تنفجر الثائرة ، ولو من بعضهم ، أما الأعداء فالكلام فيهم واضح لا يحتاج إلى الشرح .

وطيب المعاشرة ، مما يخفف من سودة الحسد ، ويحد من نشاطه ، وبذلك يسلم المدير عن العداوات أو يقلل منها حسب المستطاع ، فبالإضافة إلى تمكنه من حسن الإدارة يتمكن من تقديم الإدارة إلى الأمام فإن الإنسان لا يتمكن من تحسين وضعه ولا تقديم

عمله في جو مشحون بالتذبذب والمناوئة . ويلزم أن يكون المدير حذراً من صديقه أكثر من حذره من عدوه ، فإن العدو لعداوته يؤمن من استرسال الشخص عنده حول نقاط ضعفه ، ولا يمكن أن يحطمه من دخيلة أمره ، أما الصديق فإن الإنسان يسترسل عنده في الحديث ، بما يبدي عورته ، ويكشف ضعفه ، فإذا انقلب عدواً كان قادراً على الهدم ، ولذا قال الشاعر :

احذر عدوك مرة واحذر صديقك ألف مرة

فلربما انقلب الصديق فكان أعلم بالمضرة

قال النبي (صلى الله عليه وآله وسلم) ما نزل جبرئيل مرة إلا وأوصاني بمداراة الناس .

ويقول الشاعر السعدي في بيت فارسي له تعريبه :

راحة الكونين في تفسير هاتين الكلمتين « أعمال المروة مع الأصدقاء ، وأعمال المداراة مع الأعداء » .

(٣٠)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « سد الخلل الصغار قبل أن تكبر » فإن الأمر المفسد يبدو صغيراً ثم يكبر . بما لا يمكن أن يسد .

وفي المثل : « العدواة ، والنار ، والمرض ، صغارها كبار » وذلك

لإنتهاء الأمر فيها إلى عداوة لا تدع ولا تذر ، وإلى حريق يحرق كل شيء ، وإلى الموت . .

فالمدير يجب أن يكون حذراً لا يترك صغار المفاسد ، بل يسدها ، فور حدوثها ولو تماهل واستهان أدى في الغالب إلى ما يفسد الإدارة يقول الشاعر السعدي في بيت له[1] تعريبه :

هل سمعت ما قاله « زال » مع « رستم الكردي » ؟ « العدو لا يمكن أن يحقر ويظن أنه لا حول له » « فأنا قد رأينا كثيراً ، المياه القليلة المنبعثة من عيون صغيرة » « لما سالت وتقدمت أذهب بالبعير وحمله » .

وهذا الكلام وإن كان بالنسبة إلى (العداوة) لكنه جبار بالنسبة إلى كل مفسدة تتطرق على الإنسان العادي ، فكيف بالمدير المسؤول من تحريك جهاز وتقديم الحياة إلى الأمام ؟

(٣١)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « اجتناب ما يسبب نفرة الناس » فإنه وإن كانت النفرة لأسباب تافهة ، تكون مضرة بالإدارة والمدير .

ومما يسبب النفرة أبواب كثيرة ، نذكر منها جملة ، ونكل الباقي إلى لباقة المدير .

مثل خلف الوعد . وإظهار الإستبداد . . والتواضع الملحق

بالمهانة . . وهجر الناس والتجنب عنهم . . وعدم حضور الإجتماعات المنعقدة بالمناسبات . والإعتزاز بالنفس وبالعمل مظهراً ذلك بقول أو عمل . . والإتيان بما لا يليق عند الناس : كالأكل في الطريق ، والضحك العال ، والبصاق أمامهم ، والمزاح المثير ، وما أشبه . . ووضع النفس فوق مستواها كاصطحاب من فوقه والجلوس فوق مجلسه . . وترفيع بعض على بعض في المعاشرة والمصادقة وما أشبه مما يسبب جلب عداوة من نقصهم حقهم . . وتنقيص الناس حقهم . . والمجادلة . . والتكلم بما لا يصدقه الناس ، وإن كان حقاً من القصص والتواريخ وما أشبه . . والكذب . . والإتيان بالأمور المنكرة شرعاً أو عقلاً أو عرفاً .

إلى غيرها من الأمور الكثيرة المنفردة . . ومن المعلوم لزوم مراعاة الشريعة المطهرة . في الفعل والترك إذ ليس مرادنا ترك واجب يستهجنه بعض الناس أو فعل محرم يعتادون الإتيان به ـ والعياذ بالله ـ .

(٣٢)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « جلْب ثقة الناس » وهذا غير الفصل السابق ، فإن من الناس المديرين ، من لا يأتي بالمنفر ، لكنه لا يجلب ثقة الناس أيضاً وجلب ثقة الناس ضروري للمدير ، فإن كل الناس العاملين إنما يتمكنون من الإستمرار في عملهم بسبب ثقة الناس بهم . . مثلاً إمام الجماعة إذا زالت ثقة الناس عنه لم يحضر أحد جماعته ، والحكومة إنما تعيش بثقة الناس فإذا زالت ثقتهم نحوها عن الحكم ، والتاجر إنما يتمكن من الأخذ والعطاء لثقة الناس به وإلا

انفضوا من عنده وتركوا معاملته ، وهكـذا فإذا جلب المـدير ثقـة الناس بحسن معاشرته واستقامة أعماله ، أبقى على نفسه وعلى إدارته وتمكن أن يشق طريقه إلى الأمام ، وإلا عرض إدارته للخطر ، وسمعته للإنهيـار ، وأخيراً الفشل .

(٣٣)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « الأخـذ بأطـراف الإدارة بقوة » فإن الإدارة مهما كانت يجب أن تكون يقظة حذرة ، وإلا آل الفسـاد إلى أطراف الإدارة وأخيراً يصل إلى نفسها مما يسبب إنهيارهـا ، فالملك يجب أن يعلم أحوال الرعية ، وأمور البلاد بكل دقة ، ثم يصلح ـ باستمرار ـ كل ما فسد ويقدم ما يستحق التقديم .

ومرجع التقليد يلزم أن يكون بإطلاع دائم عن أحـوال وكلائـه ، وأحوال الناس ، وشؤون البلاد العمرانية والدينية وما إليها .

وقـائد الجيش يلزم أن يكـون حذراً متـطلعاً عـلى أحوال جنـده ، وأحوال أعدائه ، بكل دقة واتقان ، وهكذا غيرهم من سائر المديرين .

(٢٤)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « الإستشارة » بصورة مستمـرة ، لكـل صغـيرة وكبـيرة فـإن الإنسـان مهـما أوتي من علم وتجـربـة ، فـإن الإستشارة تبدي له وجوهاً أخرى ، وإن كـانت الإستشارة ممن هـو دونه علماً وتجربة ومنزلة .

بـالإضـافـة إلى : أن فـوق كــل ذي علم عليم . . وفي القرآن

الحكيم ﴿ شاورهم في الأمر ﴾ والمستشير لا يخلو من فائدتين : فائدة تقوية رأيه إذا لم يجد رأياً آخر أحسن من رأيه وفائدة ظهور رأي أقوى من رأيه ، إن وجد رأياً أحسن من رأيه وكذلك لا يخلو المستشير إحدى فائدتين إن أخطأ لم يتحمل خطأه وحده وخفف من حدة نقد الناس له ، وإن أحسن لم يجد مناوءاً فإن الآتي بالعمل مهما كان على صواب وجد مناوءاً لرأيه ـ ولو لمجرد الأنانية من المناوئين ـ فإن استشارة القلب المناوىء معاضداً . لكن يلزم أن تكون الإستشارة ممن لا يناوىء المستشير ، إن لم يأخذ برأيه لعدم صحته ، وإلا كان ضرر الإستشارة بقدر نفعها أو أكثر .

كما يندب أن تكون الإستشارة من شاب وشيخ ، فإن الأول أحد ذهناً ، والثاني أعرف بالأمور وأنضج في التجارب ، فإذا التقا النضج والحدة ، كانت النتيجة في قمة الحسن .

(٣٥)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « أن يفعل ما يريد بدون استفزاز » فإن الغالب أن المديرين لهم شركاء ولو كانوا في مستوى أحط ، وتكون الكلمة للمدير أخيراً .

فإن ظهر وجه الرأي للمدير ، كان لا بد وأن يكون هناك مخالف أو أكثر ، فقد يأتي المدير بما يظهر له بعنف واستفزاز ، وهذا خطأ موجب للعداوة وفشل الإدارة ، وقد يأتي بما يظهر له بكل لطف ولين ، وهذا من أسباب نجاح الإدارة وولاء الملتفين حولها .

مثلاً : للمرجع حاشية ـ مهما أوتوا من الصلاح والتقوى ـ لهم آراء حول تعيين الوكلاء وإجراء المشاهرات وما أشبه ، وكثيراً ما يكون رأي المرجع مخالفاً في تعيين وكيل أو عزله أو ما أشبه ذلك ، فاللازم أن ينفذ رأي نفسه ، بدون استفزاز ، وإلا انقضت الحاشية ـ الصالحة ، فرضاً ، عن حوله ، وتلقى مضاعفات ذلك .

يقول أحد الرؤساء بصدد هذا ، كثيراً ما كنت أنوي نصب شخص معين ، ولكن لأخذ رأي الأعضاء كنت استشيرهم في الشخص الذي ينبغي أن ينصب ؟ بدون أن أذكر اسم الذي قصدته ، فإذا صوتوا لمن قصدته ، فنعم المطلوب ، وإلا كنت أضع من يعينوه في بساط البحث ـ بحثهم أنفسهم ، دون اشتراك مني في المناقشة ـ وطبيعي أن تقع حوله المناقشة ، حتى يرضون به وأخيراً كان من قصدته هو الذي يعينوه بالإجماع ، أو كان من اقصده أحد شخصين يرشح للأمر من قبلهم فكنت أنا في آخر الحلبة ، ارتضي بمن قصدته ، بعد أن كان التعيين منهم ، فكنت في وقت واحد أفوز بما أردت ، وأجلب رضاء الأصدقاء بل مدحهم إياي بأني أخذت بآرائهم » ومن هذا الباب أيضاً عدم مجابهة الناس بما يجرح كرامتهم ، سواء حول ما يريد أو حول ما يريدون .

(٣٦)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « عدم الأنانية » فإن الأنانية ضد الإدارة بكل لوازم المضادة .

فإن الأناني إنما مقصده نفسه ، لا الهدف الذي وضعت لأجله

الإدارة ، فالأناني يسير إلى اتجاه نفسه ، والإدارة تسير إلى اتجاه الهدف ، ولذا سرعان ما يظهر الفشل في الإدارة والإنهيار أخيراً .

ومن المعاكسات الأليفة في الأناني ، إن الناس يزدرون الأناني ، بجميع أنحاء الإزدراء بينما هو يريد أن يقدره الناس بجميع أنحاء التقدير .

والأنانية ، خليقة باسقاط الفرد العادي ، فكيف بالمدير ؟

وإذا رأيت أنانياً في قمة إدارة ، فليس لك أن تقول كيف جمعت الإدارة والأنانية ؟

وإنما عليك أن تقارن بينه ، وبين رجل غير أناني ـ لو كان في مكانه ـ لتعرف الفرق الشاسع بين ذلك سمعة وإدارة وتقدماً ، وبين هذا المتربع فعلاً .

فمثلاً : لو كان المتربع يدير مدرسة فيها مائة طالب بسمعة متوسطة ، كان غير الأناني يديرها بحيث يجتمع فيها ألف طالب ، بسمعة راقية ، وهكذا .

(٣٧)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « الحزم » بكل أبعاده ، والحزم لفظ يشتمل على معرفة الأشياء ، ومراقبة الأمور ، والنظر في العواقب ، وسرعة الإدراك والإنتقال من المقدمات إلى النتائج ، وانتهاز الفرص ، و . . و . .

أرأيت كيف يعيش من يسكن في وسط أعداء يترقب هجومهم كل

ساعة ؟ إنه يعير ذهنه وسمعه وبصره وأعصابه ، للإلتقاط والتعرف ، ويهيء جميع ما لديه من مال وسلاح ورجال ، ورقابة للتحصن والصد ، إلى غير ذلك .

إن كل ذلك من لوازم الحزم . . .حتى إنه لو أغفل ولو موضوعاً صغيراً ، يناط بالقوة الدفاعية ، عد غير حازم .

وعلى هذا المثال قس « الحزم » في كل إدارة ، سواء إدارة المدرسة ، أو إدارة الأمور الدينية ، أو إدارة المتجر ، أو إدارة البلاد .

(٣٨)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « قوة الدعاية » فإن المدير الذي له هدف في إدارته ، لا بد له أن يلفت الأنظار إلى نقاط الجودة ، ومواضع الفائدة ، في الإدارة والهدف . . وبذلك يتمكن من تسيير دفة الإدارة ، في وسط الثقة العامة ، ويتمكن من الوصول إلى الهدف على أحسن وجه .

خذ مثلاً : إنك تريد ترويج « جمعية للقرآن الكريم » بفرض تعميم القرآن ، قراءة وعملاً بين المسلمين ، فإنه بدون الدعاية الواسعة المستمرة ، لا تتمكن أن تؤدي هذه الخدمة .

وانظر إلى الإسلام كيف قرر الدعاية لأركانه ، فالأذان دعاية للصلاة ، وأعلام بأوّليات الإسلام ، ثم الصيام ، والحج ، وما إلى ذلك ، من سائر وسائل الأعلام والبث ، نحو الهدف الذي جاء من أجله الإسلام .

لكن لا بد للمدير من أن يفرق بين الدعاية والتشويه ، كما لا بد له من أن يجعل الدعاية بصورة معقولة ، لا توجب الإستفزاز ، ولا تحتوي على تنقيص الآخرين ولا تشتمل على اشارات الأنانية .

(٣٩)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « مراعاة جانب الله سبحانه ، في كل لحظة وخطوة » ومعنى مراعاة هذا الجانب : الإخلاص الشديد في العمل ، ورعاية رضى الله في كل صغيرة وكبيرة ، ورجائه سبحانه في الوصول إلى الهدف المنشود . والتوكل عليه طول الوقت ، إلى غير ذلك .

فإنه **أولاً** : يوجب حسن الإدارة ، إذ الأمور كلها بيد الله تعالى ، فإذا رأى سبحانه انقطاع العبد إليه أمده بروح منه ، وبارك في عمله ، مما يجعله في الواقع وفي أعين الناس أحسن مدير لأحسن إدارة ، وفي الحديث :

« صانع وجهاً واحداً يكفك الوجوه » و « ما كان لله لقد ينمو » .

وثانياً : يكون لعمله الثواب والأجر ، مما لا يدركه بدون مراعاة مرضاته سبحانه .

وثالثاً : الدنيا دار فناء ، فمهما عمرها الإنسان ولا بد أن يأتي يوم يفنى الذي عمرو ما عمره ، أما إذا كان الشيء متصلاً برضاه سبحانه ، فإنه يبقى ويكون جزائه الجنة التي لا تزول ولا تحول ، وفيها ما تشتهي الأنفس وتلذ الأعين وهل العاقل يصرف نظره عن شيء باق بهذه

المنزلة ، لشيء فإن مشوب بالآلام والكدورات ؟

وهذا الفصل أهم الفصول في هذا الكتاب ، فاللازم على المدير أن يراعيه بكل دقة وحيطة ، وأن يصبح ملكة له حتى يتأتى منه عفوياً .

وإلا كان من مصاديق قوله سبحانه : ﴿ **ألم تر إلى الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا ، وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعاً** ﴾ ؟ وقوله سبحانه : ﴿ **قل ان الخاسرين الذين خسروا أنفسهم وأهلهم** ﴾ .

(٤٠)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة «نزاهة الحاشية» بأن يتهم المرء بذلك غاية الإهتمام ، فإن انحرافهم يسبب ضعف الإدارة ، ثم الفشل والإنهيار ، بالإضافة إلى أن عدم نزاههم يسري إلى الإنسان عملاً وتلوثاً ، أما عملاً فلأنهم يؤثرون في فكر المدير تدريجياً مهما كان صامداً ـ مما يسبب انحراف أعماله . وخروجها عن جادة الصواب ، وأما تلوثاً فإن الناس يرون المدير بعين ما يرون به الحاشية ، فإنه ولو كان في غاية النزاه لكنه يفقد سمعته شيئاً بعد شيء ، حتى لا تبقى منها باقية . والمنطق مع الناس في ذلك . فإنه يدور الأمر بين أن لا يعلم فساد حاشيته ـ فلا يصلح للإدارة ـ وكيف يصلح للإدارة من ليس يستطلع على أحوال أقرب الخواص إليه . وبين أن يعلم ولا يصلح فإن لم يتمكن من الإصلاح ، فأحرى به أن لا يصلح إلا بعد وإن تمكن من الإصلاح ، فهو شريك لهم في الجريمة على حد قول الشاعر :

فإن كنت لا تدري فتلك مصيبة
وإن كنت تدري فالمصيبة أعظم

نعم كثيراً ما يضطر الإنسان إلى بعض الحواشي غير النزيهة ، فاللازم أن يظهر ذلك للناس وأن الإضطرار ساقه إلى مثل تلك الحاشية ، تصريحاً إن لم يخف من التصريح ، وتلويحاً إن خاف من التصريح ، وهذا هو سر ما نرى من كون حواشي بعض الأنبياء . والأئمة من هذا القبيل ، كما أنا نرى بجنب ذلك تصريحاتهم حول تلك الحاشية .

فقد لعن رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) بعض حاشيته ، كما وأظهر التبري من أعمال آخرين ، وإلى غيرها مما هو مسطور في التأريخ ، والتفصيل موكول إلى ذكاء المدير .

(٤١)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « عدم توقع العمل من الموظفين مائة في مائة » فإن البشر بطبيعتهم مختلفون ، فبعضهم مطيع ، وبعضهم كاهل ، وبعضهم حار وبعضهم بارد ، وهكذا .

فإن أراد المدير من جميعهم العمل الجدي السليم مائة في مائة ، أتعب نفسه ، ولم يحصل ما رام بالإضافة إلى أنه يكوّن بذلك أعداءاً لنفسه ، مما يسبب الفشل في الإدارة أخيراً .

إن على المدير أن يقرر الضعف والإختلاف البشري حق قدره ، ويقول لنفسه : ـ إن لم يأتمر الموظف في هذه المرة ، فسوف يأتمر في مرة أخرى ، وإن لم ينجز العمل كما أردت فسوف ينجز أعمالاً أخرى . . فالأجدر أن أبقى عليهم جميعاً رجاء الصلاح والإصلاح .

وهـذا لا يعني أن لا يسد الخلل المـوجود في المـوظفين ، بـل يعني أخد الإختلاف الطبيعي بين النفوس بعين الإعتبار .

ومن الأفضـل أن يستصلح المديـر خلل الموظف ، بـالكتـابـة ومـا أشبه ، حتى يبقي على صفاء قلبه وخالص وده ، والنظر في تاريخ رسول الإسـلام (صلى الله عليـه وآله وسلم) يـرشد إلى المثـل الأعلى في هـذا النوع من الإصلاح .

(٤٢)

ومن الأمـور المهمة لحسن الإدارة « أن يكـون المديـر متـوسـطاً في النظرة إلى الناس » فلا يحسن الظن إلى كـل أحد ، ولا يسيء الـظن إلى كل أحد ، بل يكون متـوسطاً في حسن الـظن . . فإذا رأى انسـاناً ، لم يحسن به الظن عاجلاً ، ولا يسيء به الظن بدون اختبار .

فـإن حسن الـظن ضعف ووهن ومـوجب لـتسرب الأشرار إلى الإدارة ، وسوء الظن شدة لا داعي لها ، ويوجب انفضاض الأخيار عن الإدارة ، وكلاهما موجب للفشل والإنهيار .

وإنما ينشأ الإنحراف في أية من الصفتين ، من الجهل ، وفي المثـل « الجاهل أما مفرُط أو مفرّط » .

(٤٣)

ومن الأمـور المهمة لحسن الإدارة « الصمـود أمام الكـوارث » فإن الإدارة بطبيعتها معـرضة للهـزات ، وكلما كانت الإدارة أوسـع ، كانت الهزات أكثر وأعنف .

فمن المديرين ، من لا يعد العدة للكوارث ، فإذا أصيب بشيء منها ، انسحب عن الميدان وهذا فشل وخور ، بل اللازم على المدير الحازم :

أولاً : أن يعد العدة ـ سلفاً ـ للكوارث المحتملة ـ حتى إذا نزلت الكارثة ، كان مهيئاً للتخفيف من حدتها ، ثم محو آثارها بكل سرعة .

وثانياً : أن يعد القوة النفسية أمام الكوارث حين نزولها ، حتى لا يتضعضع ولا ينهزم نفسياً ، أمام الكارثة ، فإن الصمود النفسي ، مما يخفف وقع الكارثة .

يقول علماء النفس : إن الصدمة التي يتلقاها الإنسان أمام الكوارث أشد ايلاماً من الصدمة ذاتها .

والإنسان إذا استعد لتلقي الصدمات المحتملة ، ثم وردت الصدمة عليه ، خفف الإستعداد من الجزء الأكبر منها ، والجزء الباقي يتلاشى بمضي الزمان ، وإلا انهار نفسياً وإدارياً بما لا يرجى القيام منه .

(٤٤)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « ترفيع مستوى الموظفين ليصلحوا للإدارة » فإن الحياة تحتاج إلى مديرين كثيرين في مختلف شعبها ، والمدير هو الذي يتمكن من تكوين المديرين .

وتكوين المديرين ، بالإضافة إلى أنه خدمة لهم وللحياة ، وما أجمل مثل هذه الخدمة ، أنه علامة لقوة الإدارة ، وحسن نفس المدير ، مما يوجب حسن السمعة ، وجميل الذكر .

و « ترفيع مستوى الموظفين يحتاج إلى قوة تربـوية في النفس ، مـع تحصيل المؤهلات الدخيلة في هذه الناحية ، ولذا يحتاج المدير ، بالإضافة إلى تربيته لهم بالذات ، إلى جميع الأمور التي لها مدخليـة في ترفيعهم من معلومـات ، وكتب ، وخرائط ، وأدلـة ، ووسائـل ايضـاحيـة ، والقـاء توجيهات وغيرها ، مما هو موكول بلباقة المدير وذكائه ـ كـل ادارة حسب شأنها ومؤهلاتها المناسبة ـ .

(٤٥)

ومن الأمـور المهمـة لحسن الإدارة « الـترفيـه عن النفس » فـإن للإدارة ضغطاً ، شديداً وخصوصاً إذا كـانت الإدارة كبيرة ، وبـالأخص إذا كانت شائكة .

والنفس لها مقدار خاص من النشاط إذا لم يجدد بالترفيه ، تناقص النشـاط ، مما يضر الإدارة ، كـما أن المصباح إذا لم يجـدد فيـه الـزيت ، تناقص نوره بما يضر شدة اتقاده وكثرة ضيائه .

ولذا كان من الضروري أن يرفه المدير عن نفسـه إن أراد استمرار نشاطه ، وفي الأحاديث « لذة في غير محرّم » وإن الإمام (عليه السـلام) « كان يخرج إلى خارج المدينة للنزهة » .

أمـا أنحاء الـترفيه ، فـالزوجـة والأولاد ، والـزيـارات والسفـر ، والسباحة ، والتمشي ومطالعة القضـايا المـرفهة كـالحروب والبـطولات ، والفكاهات المفيدة ، وما إلى ذلك .

(٤٦)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « سوط التقدم » فإن المدير يحتاج إلى السوط الذي يحدوه نحو الهدف كلما أخذه كسل أو انحراف ، ولا أفضل في ذلك من ذكر الجنة بنعيمها ، والنار بعذابها ـ بشرط مطالعة تفاصيلها المذكورة في الكتاب الكريم والسنة المطهرة ـ .

والتوجه إلى الله سبحانه ، وعظيم قدرته ، وسعة الكون وجماله ، ومطالعة مزاياه ، مرفه وحادي في وقت واحد . كما أن تذكر الهدف والخوف من السقوط من السياط الموجبة لطرد الكسل .

(٤٧)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « العناية بصغار الأمور على نحو العناية بكبارها » فإن لكل شيء من الأمور ـ صغارها وكبارها ـ مدخلاً في الحياة ، ومن الصغار تتكون الكبار .

فالخلية الصغيرة أصل الإنسان ، والذرة المجهرية أصل الكون ، فمن لا يهتم بالصغار ، أدى إلى عدم ضبط الكبار من الأمور ، فإن الكبار تتكون من الصغار .

فاللازم على المدير أن يعطي الصغير العناية بقدره ، مثلما يعطي الكبار العناية بقدرها ، وغالباً ما يغض الإنسان عن النظر إلى الصغير . استهانة به ، وإذا به يفتح باباً كبيراً من الخلل لا يمكن سده .

وليس الكلام حول الخلل الآن فإنه من الضروري لحسن الإدارة العناية بكل أمر ، واللازم أن تصبح هذه الحالة ملكة للإنسان حتى

تحسن إدارته ، ويتمكن من تقديم الحياة .

(٤٨)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « تحويل الخامات إلى أجناس » سواء كانت خامات بشرية ، أو خامات جنسية ، أو خامات عملية .

فيعمل لنضج الناس كي يصبحوا قابلين للعمل ـ إدارياً كان أو غير اداري ـ ويعمل لتحويل الأجناس إلى أجناس نافعة ـ فيما كانت ادارته من هذا القبيل ـ كتحويل الحديد إلى القاطرة والطائرة وهكذا ، ويعمل لتحويل المعلومات البدائية إلى معلومات مركزة نافعة ، فإن العلم والمعرفة ، ينمو شيئاً فشيئاً والمنمي لهما هو المدير القوي .

ولا أقصد بالمدير هنا مدير دائرة ، بل مدير جهاز علمي أو عملي أو إداري ، على حد سواء . ومن أقسام تحويل الخامات إلى أجناس ، ضم خامة بخامة ، حتى يصبح جنسياً ذا نفع في الحياة ، كالبنّاء الذي يضع اللبنة على اللبنة ، حتى تصبح داراً عامرة . . والكتبي الذي يضع كتاباً بجنب الكتاب ، حتى تصبح مكتبة قيمة . . والمؤلف يضع موضوعاً بجنب موضوع حتى تصبح كتاباً ثميناً ، وهكذا .

والمدير مهما كانت ـ ادارته ـ له هذه الصلاحية في ما يختص به من الإدارة ، فإن فعل كانت مساهمة في تقديم الحياة ، بالإضافة إلى حسن السمعة ، والذكر الجميل .

(٤٩)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « التهرب من المشاكل بلباقة »

فإن هناك مشاكل يقع فيها المدير ، بحيث يكون كل جانب منها مشكلة .

ومثل هذه المشاكل يجب التهرب منها وإلا وقعت الإدارة في المشكلة ، وظهر ضعف المدير مثلاً.، ربما يطرد المدير أحد موظفيه ـ لمصلحة ـ فإذا سئل عنه ؟ لم يكن له أن يجيب بالنقص الذي كان فيه ، لأنه يثير عليه ذلك الموظف المطرود ويوجب خلق مشاكل لا داعي لها . . ولم يكن له أن يجيب بأنه لم يكن فيه نقص ، وإلا فتح على نفسه ألف باب من المسألة .

فليس لمثل هذا الموقف إلا أن يهرب المدير من الجواب ، أما السكوت ، أو بتغيير مجرى الكلام ، أو الذهاب عن محل السؤال بحجة عمل أو ما أشبه .

وقد كان رسول الإسلام (صلى الله عليه وآله وسلم) لا يجيب عن بعض الأسئلة ، وقد نزل قوله سبحانه : ﴿ **يا أيها الذين آمنوا ، لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تسؤكم** ﴾ .

وليس ما ذكرناه خاصاً بالكلام ، بل كثيراً ما يحتاج التهرب ـ إلى علاج عملي ومن طريف ما ينقل بهذا الصدد ، أن أحد العلماء ، دعي إلى الصلاة على جنازة ملك ، وحيث رأى العالم موقفه حرجاً ، لأنه لا يريد الصلاة عليه ـ لإشتهاره بمخالفة الإسلام ، ولا يريد مصادمة أولاد الملك بعدم الإجابة لأن ذلك يعكر صفو علاقاته التي كان يريدها لخدمة الدين . . دعا بدابة فركبها ثم ألقى بنفسه من عليها حتى جرحت يده ورجله ـ بما ظن الناس أنه وقوع لا اختياري ـ حتى نقلوه إلى داره

مجروحاً مرضوضاً ، فتحمل هذا الآلام ، وقاية لإدارته ، وتحفظاً على الموازين الشرعية .

(٥٠)

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة « ضبط النفس عن الإنخداع » والإنخداع على أقسام :

الأول : الإنخداع بالجانب المبهرج من الحياة فإن النفس ميالة إلى الراحة وحسن السمعة ، وما أشبه ، والحياة تأبى إلا العمل الجدي المستمر الصامت بكل هدوء ، وكثيراً ما يرى انخداع المدير ، بالجانب المبهرج ، فيميل إلى الراحة أو يغتر بحسن السمعة ، فيكسل في العمل وضبط الإدارة ، ويترك العمل الجاد المستمر ، وبذلك تضعف إدارته ، وينقلب وبالاً على الحياة ، بعد أن كان محفزاً للحياة ودافعاً لها إلى الأمام .

والمديرون الذين يبتلون بهذا الإنخداع ، يوجب ذلك انحطاط مستوى الإدارة ، وبانحطاط الإدارات تنحط الأمة ، ورويداً رويداً يشملها الخمول والتأخر فتتقدم عليهم سائر الأمم . . وهذه هي نواة كل تقدم وتأخر ، فالتقدم أوله الحزم وعدم الإنخداع ، والتأخر أوله الكسل والغرور بالجانب المبهرج .

الثاني : الإنخداع بالمدح : فكثيراً ما يميل الإنسان إلى الكسل ، إذا وجد مادحين له ، أو إلى الإنحراف إذا وجد من يمدح طريقته .

الثالث : الإنخداع بالذم : ففي كثير من الأحيان يترك الإنسان

الطريقة المثلى خوفاً من الذم ، وتهرباً من الإزدراء .

الرابع : الإنخداع بالتحريض : فكثير من الناس يلقون أنفسهم في المهالك بتحريض محرض وتشجيع مشجع وإغراء مغر ، وهم يعلمون ضرر ذلك لكن التحريض يثير أعصابهم ، ويوقظ نخوتهم .

وكل هذه الأقسام من الإنخداع مما تضر بالإدارة وتوجب الإنحطاط وذهاب السمعة وأخيراً الفشل والإنهيار . . وقد كان هذا منطق القائل « النار ولا العار » وإليه أشير في قوله سبحانه : ﴿ **أخذته العزة بالإثم** ﴾ .

فمن الضروري على المدير أن يهتم بضبط نفسه ، حتى لا ينخدع بهذه الإنخداعات . . ولا يكون ذلك ـ كما لا يقدر الإنسان على اتباع الفصول السابقة في هذا الكتاب ـ إلا بالإستعانة بالله سبحان ، وطول ذكره ليل نهار ، والتوكل عليه ، وهو سبحانه يكفي من توكل عليه ، ويأخذ بيد من استعان به وهو خير موفق ومعين .

المحتويات

الموضوع ـــــــــــــــــــ الصفحة

الموضوع ـــــــــــــ الصفحة

فصل
الحاجة إلى علماء الدين
١٦٩ ـ ١٩٢

الموضوع ـــــــــــ الصفحة

فصل
كيف تدير الأمور ؟
٣١١ ـ ٣٥٨

الموضوع ـــــــــــــــــــــــــــــــــ الصفحة

الموضوع ـــــــــ الصفحة